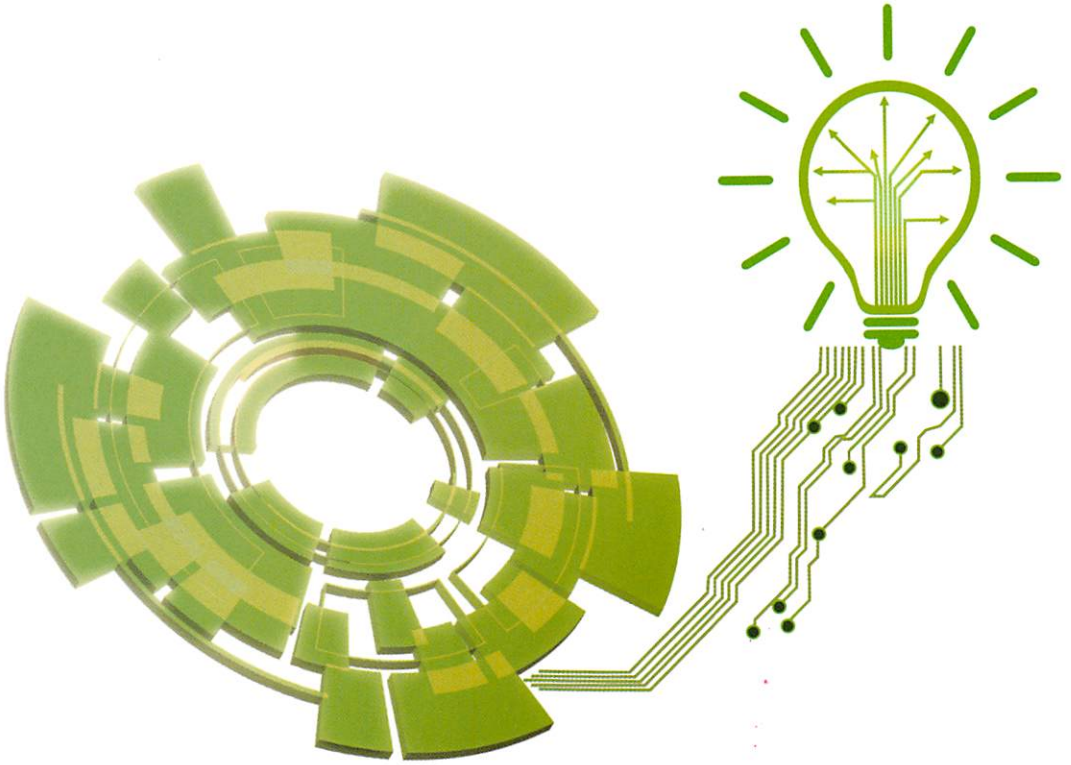




مركز البحوث

إدارة المعرفة

كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية
في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية



د. طارق عطية عبدالرحمن



مركز البحوث

إدارة المعرفة

كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية
في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية

د. طارق عطية عبد الرحمن

بطاقة الفهرسة

معهد الإدارة العامة، ١٤٣٨هـ. (ح)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي
في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية
السعودية: دراسة ميدانية

طارق عطية عبدالرحمن، الرياض ١٤٣٨هـ

٢٨٤ ص؛ ١٧ × ٢٤ سم.

ردمك: ٩٩٦٠-١٤-٢٥٣-١

١- القيادة الإدارية ٢ - إدارة المعرفة

أ. العنوان

١٤٣٨/٢٢٥٨

ديوي ٦٥٨، ٤

رقم الإيداع: ١٤٣٨/٢٢٥٨

ردمك: ٩٩٦٠-١٤-٢٥٣-١

المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٣	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
١٣	تمهيد
١٣	١/١ موضوع البحث
٢٣	٢/١ المشكلة البحثية وأسئلة البحث
٢٥	٣/١ أهداف البحث
٢٦	٤/١ أهمية البحث
٢٧	٥/١ حدود البحث
٢٧	٦/١ مصطلحات ومفاهيم البحث
٣٣	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
٣٣	تمهيد
٣٣	١/٢ القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية: التطور ونطاق العمل
٣٣	١/١/٢ نشأة وتطور القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية
٣٥	٢/١/٢ نطاق نشاط القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية
٣٧	٢/٢ المعرفة: المفهوم والمصادر والأنواع
٣٧	١/٢/٢ مفهوم المعرفة والمفاهيم ذات العلاقة
٤١	٢/٢/٢ مصادر المعرفة
٤٢	٣/٢/٢ أنواع وتصنيفات المعرفة
٤٥	٣/٢ المعرفة التنظيمية
٤٥	١/٣/٢ مفهوم وأنماط وأبعاد المعرفة التنظيمية
٤٩	٢/٣/٢ أهمية المعرفة التنظيمية

الصفحة	الموضوع
٥٠	٣/٣/٢ تكوين المعرفة التنظيمية
٥٢	٤/٢ إدارة المعرفة
٥٢	١/٤/٢ مفهوم وأبعاد إدارة المعرفة
٥٨	٢/٤/٢ مبررات التحول نحو إدارة المعرفة في المنظمات
٦٤	٥/٢ عمليات إدارة المعرفة
٧١	٦/٢ متطلبات إدارة المعرفة
٨٢	٧/٢ دور إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية
٨٦	٨/٢ الإبداع التنظيمي
٨٦	١/٨/٢ مفهوم الإبداع والمفاهيم ذات العلاقة
٩٠	٢/٨/٢ مفهوم الإبداع التنظيمي
٩٤	٣/٨/٢ أشكال وأنواع الإبداع التنظيمي
٩٨	٤/٨/٢ عمليات ومراحل الإبداع التنظيمي
١٠١	٥/٨/٢ الإبداع التنظيمي والسلوك الإبداعي
١٠٢	٩/٢ دور الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية
١٠٥	١٠/٢ إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي
١٠٨	١١/٢ الدراسات السابقة
١٠٩	١/١١/٢ دراسات تناولت عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة
١١٦	٢/١١/٢ دراسات تناولت السلوك الإبداعي والإبداع التنظيمي
١١٩	٣/١١/٢ دراسات تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي
١٢٢	٤/١١/٢ التعليق على الدراسات السابقة
١٢٤	١٢/٢ نموذج الدراسة والفرضيات البحثية

الموضوع	الصفحة
١/١٢/٢ نموذج الدراسة	١٢٤
٢/١٢/٢ الفرضيات البحثية	١٢٨
الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية	١٣٥
تمهيد	١٣٥
١/٣ نوع الدراسة والمنهج العلمي المستخدم	١٣٥
٢/٣ مجتمع الدراسة	١٣٥
٣/٣ عينة الدراسة	١٣٦
٤/٣ أساليب جمع البيانات	١٤٠
٥/٣ بناء أداة الدراسة	١٤٠
٦/٣ صدق وثبات أداة الدراسة	١٤١
١/٦/٣ صدق أداة الدراسة	١٤٢
٢/٦/٣ ثبات أداة الدراسة	١٥٦
٧/٣ أساليب معالجة البيانات والتحليل الإحصائي	١٥٨
الفصل الرابع: عرض النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها	١٦٣
تمهيد	١٦٣
١/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول للدراسة والخاص بالتعرف على درجة إدراك القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية لإدارة المعرفة (المفهوم والأهمية)	١٦٣
٢/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني للدراسة والخاص بالتعرف على درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية	١٦٧

الموضوع	الصفحة
٣/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث للدراسة والخاص بالتعرف على درجة ممارسة الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة) من وجهة نظر القيادات الإدارية	١٧٦
٤/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع للدراسة والخاص بالتعرف على مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية	١٨٨
٥/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس للدراسة والخاص بالتعرف على مستوى الإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية ...	١٩٣
٦/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس للدراسة والخاص بالتعرف على معوقات تطبيق وممارسة إدارة المعرفة -إن وجدت- في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية	١٩٩
٧/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع للدراسة والخاص بالتعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية وعلاقات التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وممارسة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي والإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية	٢٠٣
١/٧/٤ اختبار النموذج السببي المقترح	٢١١
٢/٧/٤ بناء النموذج السببي المعدل وحساب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة ..	٢٢١

الصفحة	الموضوع
	الفصل الخامس: النموذج المقترح لتفعيل إدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية
٢٣١	تمهيد
٢٣١	١/٥ ملخص نتائج الدراسة
٢٣١	٢/٥ النموذج المقترح لتفعيل إدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية
٢٤٠	٣/٥ توصيات ومقترحات الدراسة
٢٤٥	٤/٥ الدراسات المستقبلية المقترحة
٢٤٩	قائمة المراجع
٢٥١	أولاً: المراجع باللغة العربية
٢٥١	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية
٢٦٣	

الصفحة	الجداول
٥٤	(١-٢) إسهامات بعض الكتاب والباحثين في تعريف مفهوم إدارة المعرفة.....
٦٥	(٢-٢) وجهات النظر المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة
٧٣	(٣-٢) متطلبات إدارة المعرفة حسب رؤية عدد من الباحثين
١٣٨	(١-٣) بعض خصائص عينة الدراسة
١٤٤	(٢-٢) نتائج اختبار (KMO and Bartlet) للمقاييس المستخدمة في الدراسة
	(٣-٣) مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقة
	المكونات الرئيسية بعد التدوير بطريقة فاريماكس لمقياس متطلبات
١٤٥	ومقومات إدارة المعرفة
	(٤-٣) مصفوفة العوامل الرئيسية وتشبعات الفقرات بالعوامل التي
	استخلصت بطريقة المكونات الرئيسية بعد التدوير بطريقة فاريماكس
١٤٩	لمقياس عمليات إدارة المعرفة
	(٥-٣) مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقة
	المكونات الرئيسية بعد التدوير بطريقة فاريماكس لمقياس السلوك
١٥٣	الإبداعي
	(٦-٣) مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقة
	المكونات الرئيسية بعد التدوير بطريقة فاريماكس لمقياس الإبداع
١٥٤	التنظيمي
	(٧-٣) معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الدراسة باستخدام طريقة ألفا
١٥٧	كرونباخ
	(١-٤) إدراك القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية
١٦٤	السعودية لإدارة المعرفة (المفهوم والأهمية)
	(٢-٤) درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية
	في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية عينة
١٦٨	الدراسة

١٧٧	(٣-٤) درجة ممارسة الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الإدارية عينة الدراسة
١٨٧	(٤-٤) مصادر الحصول على المعرفة اللازمة لإنجاز المهام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
١٩٠	(٥-٤) مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية عينة الدراسة
١٩٤	(٦-٤) مستوى الإبداع التنظيمي (الإداري والتكنولوجي) في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية عينة الدراسة
٢٠١	(٧-٤) معوقات ممارسة إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية عينة الدراسة
٢٠٥	(٨-٤) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov
٢٠٦	(٩-٤) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة
٢١٢	(١٠-٤) معاملات الانحدار الجزئي المعياري (معاملات المسار) للمتغيرات التابعة المتضمنة في النموذج السببي
٢٢٣	(١١-٤) التأثير المباشر وغير المباشر والارتباط غير السببي للمسارات المعنية بالنموذج السببي المعدل
٢٢٦	(١٢-٤) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الصفحة	الأشكال والرسوم البيانية
٤١	(١-٢) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والتأثير عليها
٥١	(٢-٢) نموذج تكوين المعرفة التنظيمية
٦٨	(٢-٢) عمليات إدارة المعرفة المعتمدة في هذه الدراسة
١٢٧	(٤-٢) النموذج النظري للدراسة
١٧٥	(١-٤) النسبة المئوية لدرجة موافقة الأفراد عينة الدراسة على توافر متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية
١٨٦	(٢-٤) درجة ممارسة الأجهزة الحكومية المركزية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الإدارية عينة الدراسة
١٨٨	(٣-٤) مصادر الحصول على المعرفة اللازمة لإنجاز المهام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
١٩٢	(٤-٤) درجة ممارسة السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر عينة الدراسة
١٩٦	(٥-٤) درجة ممارسة الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر عينة الدراسة
١٩٨	(٦-٤) درجة ممارسة الإبداع التقني في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر عينة الدراسة
٢٠٣	(٧-٤) معوقات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر عينة الدراسة
٢٠٩	(٨-٤) النموذج السببي المقترح للعلاقات بين المتغيرات البحثية
٢٢٢	(٩-٤) النموذج السببي المعدل (النهائي) لمحددات الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية
٢٤٣	(١-٥) النموذج المقترح لتفعيل إدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

تمهيد:

يتناول الباحث في هذا الفصل بعض العناصر التي توضح في مجموعها الإطار العام للبحث، وهي العناصر الخاصة بموضوع البحث وتحديد المشكلة، وأهداف البحث وأسئلته ومحدداته، وإيضاح أهميته.

١/١ موضوع البحث:

يعتبر الإبداع التنظيمي من الموضوعات المهمة والحديثة في العلوم الإدارية، حيث يُعد من أهم مقومات تنمية وتطوير الأفراد والمنظمات، ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات المعاصرة. ولذا فقد حازت دراسات وبحوث الإبداع التنظيمي على اهتمام الباحثين من مختلف فروع المعرفة العلمية، وما زال فيه الكثير الذي يستدعي استكشافه ودراسته للوصول إلى غاياته.

ويذكر عبد الرحمن (٢٠١٢: ٢٣٤) أن مفهوم الإبداع التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين للإدارة، ويعتقد الكثير من الباحثين أنه بمثابة طوق النجاة للارتقاء بمستوى أداء المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء من ناحية، والموظفين والقادة من ناحية أخرى لتحقيق التميز المؤسسي، ومواجهة التغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة سواء في البيئة الخارجية للمنظمات أو البيئة الداخلية. وقد أشار عامر (١٩٩٤) إلى أهمية الإبداع في حياة المنظمات حيث يعتبر مطلباً أساسياً في ظل التغيرات السريعة والمستمرة والبيئة الديناميكية التي تفرض على المنظمات تقديم ما هو جديد، ويساعد الإبداع في تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها ويساعدها على إيجاد الحلول لمشكلاتها ويمكنها من مواجهة التحديات كما يمكن الإبداع المنظمة من حسن استخدام مواردها البشرية والمادية والمعنوية. كما ذكر الجعبري (٢٠٠٨) أنه لم يُعد كافياً أداء الأعمال في المؤسسات بالطرق الروتينية التقليدية؛ لأن الاستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف الذي يعني التراجع عن الركب المتسارع في الماضي إلى الأمام وإما إلى الفشل، وقد حاز موضوع الإبداع على اهتمام المنظمات وإدارتها، رغبة في الوصول إلى حلول خلاقة

للمشكلات وسعياً نحو النجاح والمنافسة. لذلك فإنه يجب على المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة ألا تقف عند حد القيام بأعمالها صحيحة، أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموه، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك حتى تكون متألفة أفكاراً وأداءً وأهدافاً، وتعبير آخر حتى تكون مؤسسة خلاقة مبدعة، وحتى يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هو السمة المميزة لأدائها وخدماتها.

وقد أكد روي وسيفكيومر (Roy & Sivakumar, 2012) أن المنظمات والمؤسسات المعاصرة تعمل في بيئة سريعة التغيرات في تقنية المعلومات، وعدم اليقين، وتقليل دورة حياة المنتج/ الخدمة والمنافسة. لذا ذكر بوهلمان وآخرون (Bohlmann, Spanjol, Qualls, and Rosa, 2012) أن الإبداع التنظيمي أصبح شرطاً أساسياً من أجل بقاء المنظمات والمؤسسات في مثل هذه البيئات. فالإبداع كما يذهب (Govindarajan and Trimble, 2005) يعد متغيراً حاسماً في بقاء ونمو المنظمات أو فشلها.

وذكر ترانفيلد وآخرون (Tranfield et al., 2003: 27) أنه أصبح من المسلم به النظر إلى الإبداع باعتباره عملية تجديد رئيسية داخل المنظمات. وإذا لم يبحث المدبرون باستمرار عن تغيير أو على الأقل تحسين وتطوير المعروض (إبداع المنتج / إبداع الخدمة) أو ابتكار توصيل وتقديم هذه المنتجات (إبداع العملية Proccess)، فإن المنظمات تواجه خطراً متزايداً بأن تصبح ضعيفة في وسط البيئة المضطربة. ولهذا السبب تزايد الاهتمام نحو دراسة تحديات ومشكلات إدارة الإبداع في محاولة لفهم القضايا العامة والخاصة المحيطة بهذه التحديات. وقد أسفرت نتائج الدراسات السابقة عن عدد من القضايا المتعلقة بذلك منها:

- المنظمات في حاجة إلى أن تكون مستعدة للإبداع، بمعنى أن تكون لديها القدرة على الحصول على مؤشرات حول التهديدات والفرص المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وتظل أيضاً منفتحة على تلك المؤشرات مما يجعلها قادرة على التغيير، وتكون قادرة على معالجة محتوى المعلومات الخاصة بها.
- يحتاج المدبرون إلى فهم مشترك لطبيعة الإبداع، ولا سيما الطريقة التي يعمل بها الإبداع كعملية. فمن غير الممكن الاستجابة إلى مؤشرات التغيير عن طريق تنفيذها ونشرها لأن الإبداع يتطلب إنشاء هياكل، وإجراءات لإدارة الموارد النادرة ضمن سلسلة من المراحل المستتدة إلى الزمن.

- تحتاج المنظمات إلى وضع وتطوير مجموعة إستراتيجية من مشروعات الإبداع تغطي نطاقاً كبيراً بداية من «نعمل ما نحن نفعله بطريقة أفضل» وتحسينات جذرية «العمل بطريقة مختلفة» وتكون الخيارات عبر كل من مجالات إبداع المنتج/ الخدمة وإبداع العملية/ الإجراءات. وهذه العملية يجب أن تكون متطابقة مع الموارد المتاحة وتلك التي يمكن للمنظمة الوصول إليها وتوظيفها.

- محور هذه العملية الإستراتيجية هي مسألة المعرفة، ولا سيما في مجال التقنية والمنتجات والأسواق... وما إلى ذلك. والطرق التي يمكن للمنظمات تعبئة هذه المعرفة (سواء كانت معرفة ضمنية أم واضحة) لإنشاء واكتساب ميزة من خلال الإبداع.

وذكر بورينس (Borins, 2002)، أن الاعتقاد الذي كان سائداً في الماضي هو ضعف اهتمام الأجهزة الحكومية بالإبداع. وإن ما كان يدعم ذلك الاتجاه كما أشار ويلسون (Wilson, 2007) هو ضعف المنافسة بين الأجهزة الحكومية وغيرها من الأجهزة والمنظمات الأخرى، بالإضافة إلى النظر إلى الأجهزة الحكومية على أنها بيروقراطيات كبيرة تتميز بالثبات والاستقرار والاتساق ومقاومة التغيير. إلا أن ميجلان والبيري (Mulgan and Albury 2003) أشارا إلى أن الأجهزة الحكومية في الوقت الحاضر أصبحت أكثر نجاحاً في ممارسة الإبداع مما كان في الماضي. كما أشارت الدهان (١٩٩٢: ٨٧) أن كتاب الإدارة والمديرين اليوم يجمعون على أن حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع، فضلاً عن الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة، إلا أن هذا الاتجاه في السنوات الأخيرة تغير عن الأجهزة الحكومية نتيجة للتحديات الكبيرة التي تواجهها، ووجود العديد من الفرص التي تعزز ممارستها للسلوك الإبداعي، حيث أشار بورينس (Borins, 2002) إلى أن المشكلات الداخلية دفعت موظفي الخدمة المدنية والمديرين إلى ممارسة السلوك الإبداعي وتبني العديد من المبتكرات داخل الأجهزة الحكومية.

وعلى ذلك يمكن القول إن الإبداع التنظيمي هو واحد من الخيارات المهمة للمنظمات والمؤسسات الحكومية بسبب التغيرات المتسارعة، وكونه وسيلة لخلق التنوع والاستجابة بسرعة لتوقعات العملاء، والاستخدام الأمثل للوقت والفرص والموارد كما أنه يؤدي إلى عمليات تجديد الخدمات وتجديد المنظمة بأكملها، ولذلك تناول الباحثون من مختلف فروع المعرفة الإبداع التنظيمي بالدراسة والتحليل للإجابة عن سؤال مهم يدور حول «ما الذي يمكن عمله والقيام به لتحسين وتعزيز الإبداع التنظيمي؟».

وإذا كان الإبداع التنظيمي من المفاهيم الحديثة والضرورية في المنظمات المعاصرة، والتي اتسمت بالتعقيد والتشابك من حيث ماهيتها ومنهجيتها، وما يؤثر فيها من عوامل مختلفة، فقد اهتم الباحثون من مختلف التخصصات اهتماماً بالغاً بدراسة الإبداع التنظيمي خاصة في ظل التقدم العلمي وثورة المعلومات والتغيرات والتطورات المتلاحقة في مختلف المجالات التي تمر بها كافة المجتمعات المعاصرة والتي أدت إلى التحول نحو ما يسمى باقتصاد المعرفة الذي أصبحت تمثل فيه المعرفة مورداً أساسياً في عمليات الإنتاج يفوق أهمية باقي الموارد المادية الأخرى. ونتيجة لذلك كان لابد أن يصاحب هذا التطور تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري مع هذا الكم الكبير من المعلومات والمعارف الواردة إلى المنظمة والتي تسعى بدورها للحصول عليها، لابد من وجود جهاز فعال يقوم بتنظيم وإدارة المعرفة كمورد أساسي للمنظمة من أجل تمكينها من تحقيق الإبداع للبقاء والاستمرار في عصر أصبح البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر ويستغلها بشكل أفضل.

وقد ذكر نيجاتين وآخرين (Nejatian, Nejati, Zarei, & Soltani, 2013: 106) أنه في العقود الأخيرة حدث نمو ملحوظ في المعرفة، حتى إن أكثر من (٩٠٪) من المعارف العالمية تم إنشاؤها في القرن العشرين، وحالياً فإن حجم المعرفة يتضاعف كل خمس سنوات ونصف، وهذا التطور الكبير في سياق الاقتصاد والمعرفة أدى إلى ظهور مدخل جديد في الإدارة هو «إدارة المعرفة»، والتي تشير إلى ذلك التخصص الذي يعزز ويشجع مدخل متكامل لتحديد، وأسر، وتقييم، واسترجاع، وتقاسم كل الأصول المعلوماتية للمؤسسة، وهذه الأصول المعلوماتية يمكن أن تشمل قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات والخبرات والتجارب الضمنية السابقة.

وأشار خليل، وحرز وعبد اللطيف (٢٠١٢) إلى أن إدارة المعرفة استمدت أهميتها من أهمية رأس المال الفكري الذي يعد من أهم عناصر الإنتاج والذي يمتلك المعارف وطرق دمج المعلومات والتجارب والخبرات وتحليلها لإيجاد أسباب التقارب والتناغم والتلاقي والاتحاد أو الاختلاف، ليتمكن ذلك من إيجاد مخترع جديد كبراءة اختراع أو الدمج بين عنصرين أو أكثر لتسهيل عملية معينة أو لتطوير اختراع قديم أو زيادة فاعليته أو غيرها من النتائج التي تقود إليها المعرفة. وهذه الإمكانيات لا يشترط وجودها في شخص معين أو فئة عمرية معينة أو مستوى تعليمي أو وظيفي معين هذا من جهة، ومن جهة أخرى الآثار الإيجابية التي يمكن أن تحققها هذه المعارف، يرى الباحثون أن هناك عاملاً مهماً يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك

القدرة التافسية لذلك يسعون بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إليه والذي هو في حقيقة الأمر (المعرفة)، لذا دعا ذلك المتخصصين في الفترة الأخيرة لغرض إيجاد إدارة مستقلة ضمن المنظمات المعاصرة وهي (إدارة المعرفة) تتمحور واجباتها في خزن وتجميع ومناقلة المعارف والبحث عن الموهوبين ومتابعتهم وتشجيعهم وتدريبهم والمحافظة عليهم لما يشكلونه من قيمة مادية وميزة تنافسية لهذه المنظمات.

وذكر ماهر وحسين (٢٠١٤: ٢٢٢) أن الأدبيات في الفكر الإداري المعاصر تشير إلى أن إدارة المؤسسات والمنظمات بحاجة إلى إدارة المعرفة، والسعي إلى تطبيق المعرفة من خلال تحليل ودعم صناعة القرار، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات تسمح بممارسة مبدعة للأفراد والجماعات في إطار البنية الاجتماعية للمؤسسات والمنظمات المبدعة. كما أشار سوان وآخرون (Swan, Scarbrough & Hislop, 1999) إلى أن كثيراً من الأدبيات في الأونة الأخيرة توصلت إلى وجود ارتباط قوى بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي حيث يقوم الإبداع التنظيمي على فكرة أساسية مؤداها الاستثمار في القدرات الفكرية لدى المنظمة (رأس المال الفكري للمنظمة)، وهذا الاستثمار في جوهره يعني إدارة معرفة ما في عقول الأفراد، تلك المعرفة التي تشكل قيمة أساسية للمنظمة، وهذا يعني أن الإبداع التنظيمي لن يتحقق بمستوى عال في المنظمة إذا ركزت إدارة المعرفة على نقل أشكال صريحة فقط للمعرفة لأنها سوف تقتصر فقط على ما يتعلق بالمساهمة بالإبداع، أما الإبداع على مستوى المنظمة بأكملها فلن يتحقق إلا من خلال الاعتماد أيضاً على المعرفة الضمنية (المعرفة ذات القيمة المستقرة في عقول الأفراد) وجعل تلك المعرفة متاحة بدرجة كبيرة لتقليل التهديد في الأصول المعرفية.

كما ذكرت حسين (٢٠١٤) نقلاً عن دو بليسيس (Du Plessis, 2007) أن إدارة المعرفة بوصفها أسلوباً إدارياً قادراً على أن يمنح المنظمة القدرة لا على استغلال الطاقات الفكرية الخاصة للأفراد لتحقيق الإبداع فحسب، بل يتجاوز ذلك للسعي إلى خلق بيئة مواتية له من خلال التأثير في فلسفة العمل والإستراتيجية المستخدمة، ومن ثم تلعب إدارة المعرفة دوراً مهماً في تحقيق الإبداع من خلال ثلاثة محاور رئيسية تهدف جميعاً إلى تحقيق التعلم المستمر وتبادل الأفكار، إذ يهتم المحور الأول والثاني منها بالسعي لتحقيق التمكين في تقاسم وتسجيل المعرفة الضمنية والتمكين للحصول على المعرفة الصريحة، أما المحور الثالث فيقوم على تحقيق التكامل الداخلي والخارجي بين عناصر المنظمة داخل وعبر الحدود التنظيمية. كما أشار عابنة وحاتمة (٢٠١٣)

إلى أن إدارة المعرفة تساعد في تبني الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار والعمل والمبادرات بين العاملين، والعمل على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة، وتعزيز قدراتها للاحتفاظ بالأداء المنظم ومواجهة التغيرات المتسارعة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة.

وتشهد منظمات القطاع العام والخاص تطورات حديثة في مجال استقطاب أحدث أشكال التقنية والاتصالات والعمل على استيعاب التقنيات الحديثة بهدف التكيف مع عالم متغير سمته المعلوماتية والإنترنت. وقد ظهر مصطلح إدارة المعرفة باعتباره أحد الأساليب التي تمكن المنظمات من استغلال مواردها من البيانات والمعلومات بهدف زيادة فعاليتها وكفاءتها، وقدرتها على مواكبة أساليب التقنية العالية لتلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها (Mathew, 2008). وطبقاً لـ (Naghvi, Dastaviz & Jamshidy, 2014) فإن موضوع إدارة المعرفة في الأجهزة والمؤسسات الحكومية (منظمات القطاع العام) يعد موضوعاً حديثاً نسبياً، ولذا فإن المعلومات المتوافرة عنها قليلة خاصة في المجتمعات النامية. وقد ذكر (Wiig, 2002) أن إدارة المعرفة يمكن أن تقوم بمجموعة من الأدوار المهمة في الأجهزة الحكومية، منها أنها تساعد في تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتمكن العاملين من المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، وتساعد على بناء مجتمع لديه القدرة على المنافسة باستخدام رأس المال الفكري، كما أن إدارة المعرفة تساهم في تطوير قوة عمل معرفية، كما أكد أهمية إدارة المعرفة في دعم الإدارة العامة، وتمكين المجتمع لتحقيق النجاح والنمو وأن يكون مجتمعاً أكثر حيوية، وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة بهذه الطريقة سوف تؤدي إلى تحسين نوعية الحياة للناس داخل المجتمع.

كما ذكر المكاوي (٢٠٠٧) أن إدارة المعرفة قد تكتسب أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فهي تعمل على توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها، بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، وتعمل كذلك على توفير الإمكانيات والقدرات التنافسية المميزة، لتعكس على سلوك الأفراد بالمنظمة وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر في طريقة العمل والتقنية المعتمدة، التي تعمل على الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية إلى جانب ما تنفذه من إستراتيجية تجعل كل فرع من فروع المنظمة يساهم بإنتاج معرفة حسب مهام الفرع، مما يجعل جميع الفروع تعمل بوقت محدد الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة.

ومن هنا يرى الباحث أن المؤسسات والأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بصفة عامة والأجهزة الحكومية المركزية بصفة خاصة في حاجة إلى تبني الأساليب الإدارية الحديثة لتمكين من تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها، ومواجهة التغيرات البيئية المستمرة والسريعة والتكيف معها، وتعد إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي من أهم هذه الأساليب حيث تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتقديم خدمات أفضل، وذلك لأن الأجهزة الحكومية تحتوي على قاعدة من المعلومات المتراكمة والمخزنة والخبرات التي من الممكن أن تكون نماذج يستعان بها في تلك المجالات المعرفية، كما يمكن أن تستخدم إدارة المعرفة في مساعدة هذه الأجهزة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتي بدورها تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي لها ورفع كفاءة العاملين وإنتاجيتهم.

ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن الأجهزة والمنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية بحاجة أكثر إلى تبني إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وذلك لأسباب عديدة منها:

- كبر حجم المنظمات الحكومية وتوزيع وظائفها الإدارية بين السلطات الثلاث للدولة: التنفيذية، القضائية، والتشريعية.
- جمود أهداف المنظمات الحكومية، وعدم تطويرها بين وقت وآخر بما في ذلك الأنظمة التي تتحكم في القدرة على تحقيق الأهداف المخطط لها، بالإضافة إلى عدم استجابتها لظروف التطور الاجتماعي، والاقتصادي، والإداري والتقني (الطويل، ١٩٩٧م: ٢-٣).
- ضرورة استجابة المنظمات الحكومية لمتطلبات المتعاملين معها من المواطنين والتي تحدد مدى فعالية هذه المنظمات في تحقيق أهدافها (الملحم، ١٩٩٧م: ١٥٠-١٥١).
- الدعوة إلى اتباع منهجيات القطاع الخاص في إدارة الأجهزة الحكومية (البراك، ١٩٩٦م: ٥٩٦).
- توجهات المملكة نحو التحول والتطور في الأجهزة الحكومية وتبني برامج ومبادرات تحقيق النمو الاقتصادي وتنويع مصادر الدخل.
- توجه المملكة نحو قياس أداء الأجهزة الحكومية وفقاً لقرار مجلس الوزراء رقم (١٧) وتاريخ ١٤٣٧/١/٦هـ.

- تأثير وسائل التواصل الاجتماعي وزيادة التواصل مع الأجهزة والمؤسسات الحكومية.

وإدراكاً من المملكة العربية السعودية لأهمية المعرفة وإدارتها، فقد انعكس ذلك الاهتمام على خطة التنمية التاسعة (١٤٣٢/٣١هـ - ١٤٣٦/٣٥هـ) حيث نص الهدف الثامن من الأهداف الرئيسية للخطة على «التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة وتعزيز مقومات مجتمع المعلومات»، كما أفردت الخطة فصلاً مستقلاً هو الفصل الخامس بعنوان (الاقتصاد القائم على المعرفة)، تضمن رؤية مستقبلية للمملكة للوصول إلى هذا الاقتصاد بحلول عام ١٤٤٦/٤٥هـ، والعمل على توفير البيئة المناسبة لإدارة المعرفة وفق أهداف عامة وسياسات وإجراءات تضمنتها الخطة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣١هـ: ٢٨، ٨٥).

ولما كان مجتمع المعرفة يسعى إلى تفعيل النشاطات المعرفية في المجتمع (حفظاً ونشراً وتوليداً واستخداماً)، فقد أدركت المملكة العربية السعودية أهمية إدارة المعرفة وأهمية التحول إلى مجتمع المعرفة، ولذلك صدر الأمر السامي الكريم رقم ٥٤٦ وتاريخ ١ / ٢ / ١٤٣٣هـ، للخروج بإستراتيجية وطنية شاملة وعملية، للتحول إلى مجتمع المعرفة مدعومة ببرامج تنفيذية وزمنية محددة التكلفة. وفي ضوء ذلك بلورت وزارة الاقتصاد والتخطيط «الإستراتيجية الوطنية للتحول إلى مجتمع المعرفة ١٤٣٥هـ، وتضم هذه الإستراتيجية العديد من الأهداف والسياسات (المبادرات)، وتهدف الوصول إلى «المجتمع المعرفي السعودي» بحلول عام ٢٠٣٠م.

وقد جاء في الإستراتيجية الوطنية للتحول إلى مجتمع المعرفة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٥هـ) أن المملكة العربية السعودية، واحدة من الدول الناهضة اقتصادياً، تدرك أن التحول إلى مجتمع المعرفة قد أصبح ضرورة، تملئها متطلبات النمو في المملكة والظروف والتطورات الدولية، والتي تغير فيها مفهوم المنافسة العالمية، لتصبح المعرفة أساس المزايا التنافسية بين الدول، مع ضعف تأثير المزايا النسبية أو التفاضلية. وأن هذا التحول يتطلب التركيز على تطوير العنصر البشري وتوجيهه ليكون مبدعاً وأكثر إنتاجية، كما استجبت ممارسات مهمة مثل: زيادة أهمية المعرفة ودورها في تراكم الثروة، وسرعة توليد المعرفة ونشرها واستثمارها، وزيادة حدة المنافسة عالمياً واعتمادها على المعرفة، وزيادة مهمة التعليم والتدريب، وتحرير التجارة، وزيادة المحتوى المعرفي في المنتجات، والصادرات، وعوالة عملية الإنتاج. وبناءً عليه، يصبح تحول المملكة

باتجاه مجتمع المعرفة أمراً حتمياً، لضمان استدامة عملية التنمية، وبناء اقتصاد عصري ومنافس.

وعلى الرغم من أهمية إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي للمنظمات والأجهزة الحكومية إلا أن أكثر الأدبيات الخاصة بالمفاهيم النظرية والعملية المتعلقة بهما كانت وليدة جهود الإدارة في الدول المتقدمة ومجال التطبيق فيها. في الوقت الذي كثيراً ما كان يتم تجاهلها في الفكر الإداري في الدول النامية، وقد يرجع ذلك إلى غياب الدراسات والمعلومات الكافية حول ذلك، مما يثير التساؤل حول مدى إمكانية تطبيق هذه الأساليب الحديثة في الدول النامية. وفي هذا الصدد يذكر ماجسوري وآخرون (Mageswari, Sivasubramanian and Dath, 2015:34) أن إدارة المعرفة تمثل تحدياً للممارسين والمسؤولين، وذلك بسبب اختلاف خصائص الموظفين واتجاهاتهم والمكافآت اللازمة للحصول على الخبرة، وغياب الأمان الوظيفي مما يؤدي إلى إخفاء المعرفة واحتكارها. كما يذهب (Lee and Choi, 2003) إلى القول بأنه على الرغم من أن إدارة المعرفة أصبحت موضوعاً مهماً، ففي بعض الحالات تبذل بعض المنظمات أفضل الجهود لإدارة المعرفة، ومع ذلك لم تحقق أهدافها، وأن السؤال لم يعد يدور حول «هل هناك إدارة للمعرفة التنظيمية؟» وإنما أصبح يدور حول كيفية إدارة المنظمة للمعرفة لتحقيق أهدافها.

ومع أن الإبداع التنظيمي بات أمراً مهماً في ظل التغيرات المتلاحقة التي يشهدها المجتمع، وذلك لكل المنظمات سواء الحكومية أو الأهلية أو المنظمات غير الهادفة إلى الربح، ولكل القطاعات سواء القطاع الصناعي أو قطاع الخدمات، فقد اتفق كل من جوبالاكريشنان ودامينبور (Gopalakrishnan and Damanpour, 2000) ودي فرايز (De Vries, 2006) وبيركز وآخرون (Perks, Gruber, and Edvardsson, 2012) على أن معظم بحوث ودراسات الإبداع التنظيمي ركزت أساساً على القطاع الصناعي والمنظمات الربحية، في حين لا توجد دراسات وبحوث في مجال الإبداع التنظيمي بالعدد الكافي أجريت على قطاع الخدمات ولا سيما خدمات القطاع الحكومي. كما أشارت جاسكيت (Jaskyte, 2011:77) إلى أن أغلبية الدراسات في مجال الإبداع قد ركزت في المقام الأول على منظمات الأعمال، وتقييم العوامل المرتبطة بالإبداع التنظيمي بشكل عام. بالإضافة إلى أنه رغم توافر الأدبيات حول الإبداع التنظيمي على نطاق واسع في منظمات الأعمال الربحية، إلا أنه لا يزال هناك الكثير من العمل الذي يتعين القيام به حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحكومية والمنظمات غير الربحية.

واستناداً إلى مراجعة الدراسات السابقة تبين أن هناك قصوراً في الدراسات الخاصة بالإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية خاصة في البيئة العربية، فقد ذكر (عبد الرحمن، ٢٠١٢) أن أغلب الدراسات ركزت على قياس مستوى الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية من خلال المهارات التي يمتلكها العاملون وأن جميع الدراسات استخدمت أساليب الإحصاء الوصفي، كما أن معظم الدراسات التي تناولت دراسة محددات الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية ركزت على العوامل الشخصية والديموغرافية فقط لأفراد البحث.

كما يلاحظ أن البحوث والدراسات السابقة اهتمت بدراسة العوامل الرئيسية اللازمة لإدارة المعرفة بطريقة فعالة، فمعظم البحوث الميدانية تناولت دراسة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة، ومخرجات إدارة المعرفة (الأداء، والإبداع بصفة خاصة) بصورة مجزأة وليس من منظور كلي. على سبيل المثال، فقد تناولت بعض الدراسات السابقة بحث العلاقات بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة (التباني وآخرون، ٢٠١٥؛ السرحان، 2012؛ Saini, 2013؛ Allameh, 2011 على سبيل المثال)، في حين تناولت بعض الدراسات الأخرى بحث العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء (الغني، ١٤٣٤هـ / ٢٠١٣م؛ Chang & Chuang, 2011 على سبيل المثال)، كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي (دراسة آدم، ٢٠١٠) والتميز التنظيمي (المجالي، ٢٠٠٩)، والفعالية التنظيمية (العطوي، ٢٠٠٨) والإبداع التنظيمي (المحاميد وبنبي عطا، ٢٠١٣؛ والسبوع ٢٠١٣؛ Barari, 2015) وعلى ذلك يتضح أن البحوث السابقة - خاصة في البيئة السعودية - لم تتناول دراسة إدارة المعرفة من منظور متكامل باستخدام النظريات العلمية المتاحة ذات العلاقة، كما لم تختبر العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بأنواعه المختلفة خاصة الإبداع الإداري والإبداع التقني في الأجهزة الحكومية، وعليه يمكن القول إن الفجوة العلمية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي تم دراستها إلى حد ما - خاصة في البيئات غير العربية - لكن ما زالت الدراسات والبحوث الميدانية التي تناولت العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة، وعملياتها، والإبداع التنظيمي محدودة للغاية أو غير موجودة في البيئة العربية.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لمعالجة بعض الفجوات البحثية في دراسات وبحوث إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بنوعيه الإداري والتقني، من منظور كلي وشامل حيث

تهتم بدراسة العلاقات والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتطلبات إدارة المعرفة، وعملياتها على الإبداع التنظيمي من خلال السلوك الإبداعي، لتكتشف إلى أي مدى تتفاعل هذه العوامل معاً لتعزيز وتحسين الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية، وذلك بتوظيف نظريتين هما نظرية رأس المال الاجتماعي، ونظرية التفكير المنظومي، بالإضافة إلى استخدام النماذج السببية وتحليل المسار لاختبار النموذج المقترح لتفعيل إدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في هذه الأجهزة، وما قد يترتب على ذلك من تحقيق فهم أفضل للتفاعل بين هذه العوامل وتقديم رؤية شاملة للمسؤولين في الأجهزة الحكومية في المملكة عن أهمية توفير متطلبات وممارسة عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي الإداري والتقني.

٢/١ المشكلة البحثية وأسئلة البحث:

أصبحت البيئة الحالية التي تعمل فيها المنظمات والمؤسسات تتسم بالتحديات والتنافسية والتغيرات الدائمة، ومن ثم أصبح من غير الممكن إدارة هذه المنظمات لمواردها الملموسة فقط لتحقيق التميز في خدماتها وتحقيق أهدافها ولاسيما بعد ظهور اقتصاد المعرفة الذي يركز على الموارد غير الملموسة للمنظمة، فالمعرفة أصبحت الأساس للتميز والمنافسة. وتؤدي الأجهزة الحكومية دوراً مهماً في تنمية المجتمع، لذلك يجب الاهتمام بها والعمل على تحسين أدائها من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة، والتي من بينها إدارة المعرفة وتبني الإبداع التنظيمي لكي تتمكن بذلك من تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها، ومواجهة التغيرات البيئية المستمرة والسريعة والتكيف معها.

ونظراً لأهمية وتأثير الأجهزة الحكومية على إدارة عملية التنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية، باعتبارها رافداً مهماً للنمو الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، ومحوراً رئيساً في مجهودات الحكومة لتنفيذ النشاطات والمسؤوليات المختلفة للدولة، وفي ظل النهضة التنموية التي تشهدها المملكة فإن التحدي الأبرز أمام الأجهزة الحكومية في المملكة في الوقت الحالي يكمن في توسع نطاق الخدمات الإدارية الحكومية التي تقدمها مع ضمان مستوى جودتها في الوقت نفسه، ولاسيما وأن هذه الأجهزة أصبحت مطالبة بأداء أدوار مختلفة وتحقيق أهداف متعددة في ظل توقعات متزايدة من قبل العملاء والمجتمع بتقديم برامج وخدمات أكثر فعالية وكفاءة، ولكي تتمكن من تحقيق ذلك خاصة في ظل ثورة المعلومات والتغيرات المتلاحقة في

البيئتين المحلية والعالمية أصبح لزاماً عليها أن تتبنى الإبداع التنظيمي ليكون وسيلة لخلق التنوع والاستجابة بسرعة لتوقعات العملاء، والاستخدام الأمثل للوقت والفرص والموارد وتجديد الخدمات. ولما كانت المعرفة هي الأساس الذي يقود للإبداع فإن ذلك يستوجب أن تكون الأجهزة الحكومية لديها القدرة والمهارة على إدارة المعرفة باعتبارها المؤثر الإيجابي على عملية الإبداع التنظيمي.

ويذكر ريزاي وآخرون (Rezaei et al., 2014: 72) أنه على الرغم من إدراك الباحثين أن إدارة المعرفة تعد مقدمات مهمة وشروطاً سابقة للإبداع التنظيمي، وأيضاً تُعد أحد أساليب تحسين الإبداع التنظيمي، إلا أن الدراسات والبحوث التي اهتمت بشكل واضح بدراسة العلاقة بين المفهومين قليلة للغاية وتكاد تكون نادرة. كما أشار سيلا وتشانج (Silla & Chang, 2014:177)، إلى أنه على الرغم من أن دراسة إدارة المعرفة تمت على نطاق واسع من قبل العديد من الأكاديميين والممارسين، إلا أن هناك معلومات قليلة نسبياً عن إدارة المعرفة في البلدان النامية خاصة فيما يتعلق بمنظمات القطاع الحكومي. وأكدت دراسة دروزة (٢٠٠٨) أنه على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المنظمات، إلا أن الدراسات الميدانية وخاصة في البيئة العربية ما زالت محدودة إلى حد ما. كما ذكر تاتينا وكيانو (Tatiana & Kianto, 2011) أن هناك قلة في الدراسات الكمية التي ربطت بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، وحثت الدراسة الباحثين على ضرورة فهم طبيعة تلك العلاقة.

وعلى ضوء ما سبق تناوله من خلفية مختصرة عن المفهومين الأساسيين اللذين تم التركيز عليهما بهذه الدراسة وهما إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، ونظراً لقلة الدراسات التي تناولت العلاقات بين هذين المفهومين في الأجهزة الحكومية من منظور شامل، يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية؟

وتتطلب الإجابة عن السؤال الرئيس الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما درجة إدراك القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية لإدارة المعرفة؟
- ٢- ما درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

- ٣- ما درجة ممارسة الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة)؟
- ٤- ما مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية؟
- ٥- ما مستوى الإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية؟
- ٦- ما معوقات تطبيق وممارسة إدارة المعرفة -إن وجدت- في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟
- ٧- ما طبيعة العلاقات الارتباطية وعلاقات التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة وممارسة السلوك الإبداعي والإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية؟
- ٨- ما النموذج المقترح لتطبيق إدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية؟

٣/١ أهداف البحث:

- تستهدف هذه الدراسة بصفة أساسية التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في دعم وتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الدراسة للأهداف الفرعية التالية:
- ١- التعرف على درجة إدراك القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية لإدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية.
 - ٢- تحديد درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة.
 - ٣- تحديد درجة ممارسة الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة) كما يدركها الأفراد عينة الدراسة.
 - ٤- التعرف على مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة.

- ٥- تحديد مستوى الإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ٦- تحديد طبيعة العلاقات الارتباطية وعلاقات التأثير بين مقومات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة وممارسة السلوك الإبداعي والإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.
- ٧- التعرف على معوقات تطبيق وممارسة إدارة المعرفة - إن وجدت - في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية عينة الدراسة.
- ٨- اقتراح نموذج لتطبيق إدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

٤/١ أهمية البحث:

- ترجع أهمية هذا البحث إلى عدد من الاعتبارات منها:
- يربط هذا البحث بين موضوعين أساسيين يتزايد الاهتمام بهما بشكل كبير حالياً وهما إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، حيث يتميز العصر الحديث بأنه عصر المعرفة والمعلومات والذي يقوم على التركيز على أهمية رأس المال المعرفي نظراً لاعتباره أهم الأصول على الإطلاق، فهو مصدر الإبداع، مما يستوجب توافر بيئة إدارية قوية وإيجابية داعمة للسلوك الإبداعي والإبداع التنظيمي مما يساهم في حل المشكلات وتبني التغيير.
 - يستمد هذا البحث أحد جوانب أهميته من ارتباطه بتطوير العمل الإداري بالأجهزة الحكومية التي أنشأتها المملكة العربية السعودية للقيام ببعض الأعمال والخدمات ذات الطبيعة الخاصة والتي يصعب تقديمها عن طريق غيرها، الأمر الذي يحتم عليها توفير البيئة المناسبة التي تشجع على تبني الإبداع التنظيمي لكونه أحد السبل المهمة التي تساعدها على التكيف مع التغيرات المتلاحقة والمتسارعة.
 - يكمن أحد جوانب أهمية البحث في توافقه مع توجهات الدولة السعودية نحو تطوير الأجهزة الحكومية بكافة أنواعها، ورفع كفاءة الأداء الإداري، وتسعى هذه الدراسة إلى الارتقاء بالأداء الإداري من خلال الاستغلال الأمثل للمعرفة وإدارتها

من خلال اكتساب وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة، وبيان علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي.

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة من خلال تحديد واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية في تطوير النظام الإداري بهذه الأجهزة مما يؤدي إلى زيادة كفاءتها في إرضاء المستفيدين.

- تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحية المنهجية في أنها اعتمدت في اختبار نموذجها وفرضياتها على استخدام أسلوب النماذج السببية أو تحليل المسار (Path Analysis)، وهو نوع متقدم للتحليل بمعادلات الانحدار الخطي المتعدد في العلوم السلوكية، مما سيعد إضافة علمية في الجانب المنهجي.

٥/١ حدود البحث:

فيما يلي تحددت حدود البحث التي تم الالتزام بها عند إجراء هذه الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أربعة متغيرات هي متطلبات إدارة المعرفة (والتي تشمل الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والقيادة، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز)، وعمليات إدارة المعرفة (والتي تشمل اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، والسلوك الإبداعي، والإبداع التنظيمي (والذي يشمل الإبداع الإداري، والإبداع التقني).

الحدود البشرية: يتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض.

الحدود الزمانية: يركز البحث على دراسة البيانات الأولية الخاصة بالوقت الحاضر، ولا يتضمن ذلك أي أبعاد تاريخية، وجرى تطبيق هذه الدراسة خلال العام ١٤٣٦هـ.

٦/١ مصطلحات ومفاهيم البحث:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المصطلحات والمفاهيم التالية:

الأجهزة الحكومية: يذكر القحطاني (٢٠١٢: ٧٢) أنه يُنظر إلى القطاع الحكومي باعتباره جزءاً من المنظومة المتكاملة للاقتصاد الوطني لأي دولة، فيشمل جميع الوزارات والمؤسسات العامة والهيئات والمصالح الحكومية التي تعتمد في ميزانياتها

على الدولة وتهدف إلى تقديم خدماتها إلى الأفراد والمؤسسات المختلفة، وتتوسع الخدمات الحكومية بين التفرد في تقديم الخدمة مثل: (الدفاع، حفظ الأمن الداخلي، القضاء) وبين المشاركة في تقديمها مثل: (التعليم بكل مستوياته، الصحة، والأنشطة الصناعية والتجارية)، وغير ذلك من الخدمات.

المعرفة: يعرف حجازي (٢٠٠٥) المعرفة بأنها مجموعة من الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات، والتجارب، والمعلومات، والبيانات، والمفاهيم، والإستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة. وفي هذه الدراسة فإن المعرفة تعني «الإدراك والوعي والفهم للخبرات والتجارب المتراكمة عبر الزمن، والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة، والحقائق والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تعلمها وتنظيمها ومعالجتها، مما يساعد الفرد في تنمية قدراته ومهاراته على ممارسة وأداء أعماله بفعالية وبحكمه».

المعرفة التنظيمية: يشير السلمي (٢٠٠٢) إلى أن المعرفة التنظيمية هي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة، وتتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجيهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والإستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة.

إدارة المعرفة: عرف دويت ودي باولو (Donate & de Pablo, 2015: 362) إدارة المعرفة على أنها «مجموعة النشاطات، والمبادرات، والإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لتوليد، وخن، ونقل، وتطبيق المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي». وتعرف إدارة المعرفة في هذه الدراسة على أنها «أسلوب إداري يهدف إلى التعامل مع جميع أنواع المعرفة في بيئة المنظمة وتوفيرها وإتاحتها في الوقت والكيفية الملائمة لجميع منسوبي المنظمة والمستفيدين من خارجها، وذلك من خلال إيجاد بيئة محفزة لتسهيل عمليات اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها والانتفاع بها بما يؤدي إلى تحسين القدرات التنظيمية وزيادة الإبداع الفردي والتنظيمي وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة».

عمليات إدارة المعرفة: يعرف حسين (٢٠١١) عمليات إدارة المعرفة على أنها «العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها، وخنها، والمشاركة بها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات الراغبة في تحقيق

الأهداف التنظيمية الأساسية». واعتمدت هذه الدراسة نموذج عمليات إدارة المعرفة والذي يتضمن أربع عمليات هي: اكتساب المعرفة؛ وتخزين المعرفة؛ ونشر المعرفة؛ وتطبيق المعرفة، حيث تُعد العناصر المشتركة بين عدد كبير من الباحثين.

متطلبات إدارة المعرفة: تشير متطلبات إدارة المعرفة إلى العوامل المهمة التي يتعين تطويرها في منظمة ما والتي تكون بمثابة القوة الدافعة لتنفيذ ممارسات إدارة المعرفة (Saini, 2013). واعتمدت هذه الدراسة خمسة متطلبات لإدارة المعرفة هي: القيادة الإدارية؛ والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز، حيث تُعد العناصر المشتركة بين عدد كبير من الباحثين.

الإبداع التنظيمي: عرف دمنبور وشneider (2009) الإبداع التنظيمي بأنه «تطوير وتوليد و/أو استخدام (تبني) أفكار جديدة أو سلوكيات جديدة. وقد تختص الفكرة الجديدة أو السلوك بمنتج أو خدمة أو تقنية، أو نظام أو ممارسة. وتولد المنظمة المبتكرات لكي تستخدمها أو لكي يستخدمها غيرها من المنظمات، وأن الإبداع هو عملية تؤدي إلى مخرجات تكون جديدة لأعضاء المنظمة». وتعرف هذه الدراسة الإبداع التنظيمي على أنه «عملية تتضمن أي جهد لتوليد وإنتاج أفكار، أو أساليب أداء، أو إستراتيجيات إدارية يُنظر إليها على أنها جديدة من قبل المنظمة، ويتم تبنيها داخل المنظمة وتنفيذها من قبل العاملين بدعم من الإدارة العليا، بهدف تقديم منتج أو خدمة جديدة، أو بناء تنظيمي جديد، أو نظم إدارية جديدة، أو إجراءات جديدة، بما يحقق منفعة اقتصادية أو اجتماعية للفرد والمنظمة والمجتمع، ويمكن أن يحدث هذا في جوانب تقنية أو جوانب إنتاجية، أو جوانب إدارية، أو جوانب شخصية». وهذا التعريف ينظر إلى الإبداع التنظيمي على أنه عملية هادفة لها مدخلات، وعمليات ينتج عنها مخرجات.

- السلوك الإبداعي: يعرف النوايسة (٢٠٠٩) السلوك الإبداعي بأنه «عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة للمنظمة». وفي هذه الدراسة يعرف السلوك الإبداعي على أنه «قدرة عقلية مكونة من مزيج من الصفات والقدرات والخصائص التي يمتلكها الفرد تساعده على تطوير مستويات تفكيره وتجعله أكثر قدرة على توليد الأفكار الجديدة والتفاعل الإيجابي مع الآخرين لتحقيق الأهداف».

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يهتم هذا الفصل بالتأصيل النظري لموضوع هذه الدراسة، حيث يتناول مقدمة عن القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية من حيث التطور ونطاق العمل، وتوضيح مفهوم المعرفة والمعرفة التنظيمية ودورها في المنظمات الحديثة والأجهزة الحكومية، كما يتناول تعريف إدارة المعرفة ومتطلباتها وعملياتها المختلفة وأهميتها للأجهزة الحكومية وأهم التحديات التي تواجه تطبيقها في هذه الأجهزة، كما يهتم هذا الفصل بموضوع السلوك الإبداعي والإبداع التنظيمي من حيث المفهوم والأنماط والعمليات وأهميتهما للأجهزة الحكومية. كما يعرض هذا الفصل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، وأهم ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها. وأخيراً يتم عرض النموذج المقترح للدراسة والنظريات التي تم الاعتماد عليها في بناء هذا النموذج والفرضيات البحثية.

١/٢ القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية: التطور ونطاق العمل:

١/١/٢ نشأة وتطور القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية:

يعرف محمد (٢٠٠٢: ٢٠) الإدارة العامة بأنها «مجموعة من الأشخاص والأجهزة الممثلين لتوجيهات الجهات الرسمية والقوانين العامة لأداء خدمات عامة». ويضيف أن الإدارة العامة يمكن النظر إليها على أنها ممارسات لتنظيم الشؤون اليومية للدولة بوحداتها المختلفة وللمواطنين تحت شعار العدالة والمساواة. وحينما تكون الإدارة مختصة بالخدمات العامة على مستوى الدولة فهي إدارة مركزية، وحينما تكون الإدارة مختصة بخدمات محددة في مناطق معينة من الدولة فهي إدارة محلية. وتمارس الدولة من خلال السلطة التنفيذية ثلاث وظائف رئيسية تتلخص في الدفاع عن الوطن وحفظ الأمن وتطبيق القانون والتطوير الاقتصادي والاجتماعي. وإنجاز هذه المهام الأساسية يقتضي تقسيم الأجهزة الإدارية الحكومية إلى وزارات وهيئات وسلطات ودوائر على أساس الأنشطة والخدمات التي تقدمها كل وحدة إدارية. كما يعرف بن

حبتور (٢٠٠٩: ٤٥) الإدارة العامة على أنها «اهتمام وتخصص الدولة بذلك النشاط العام الذي يهدف إلى تنفيذ السياسات الحكومية التي يزمع تنفيذها في المجتمع».

ويشير الشقاوي (٢٠٠٢: ٤) إلى أن تعبير القطاع الحكومي يستخدم للدلالة على النشاطات الاقتصادية القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال والمنتجات، وينطلق هذا التعريف من معيار الشكل الحقوقي للملكية. ويذكر القحطاني (٢٠١٢: ٧٢) أنه يُنظر إلى القطاع الحكومي باعتباره جزءاً من المنظومة المتكاملة للاقتصاد الوطني لأي دولة، فيشمل جميع الوزارات والمؤسسات العامة والهيئات والمصالح الحكومية التي تعتمد في ميزانياتها على الدولة وتهدف إلى تقديم خدماتها إلى الأفراد والمؤسسات المختلفة، وتتوزع الخدمات الحكومية بين التفرد في تقديم الخدمة مثل: (الدفاع، حفظ الأمن الداخلي، القضاء) وبين المشاركة في تقديمها مثل: (التعليم بكل مستوياته، الصحة، والأنشطة الصناعية والتجارية)، وغير ذلك من الخدمات.

كما يشير الشقاوي (٢٠٠٢: ٤) إلى أن الثروة النفطية التي تمتعت بها المملكة العربية السعودية في عقد الثمانينيات ألقت على عاتق الحكومة مهمة المبادرة إلى إقامة البنى الأساسية والمشاريع الهيكلية، وإقامة المؤسسات والهيئات العامة لاستثمار موارد الدولة ومقوماتها والتي لا تتوافر لدى القطاع الخاص. هذا ما فرض تكوين القطاع الحكومي كمحور تنموي رئيسي لتعجيل عملية التنمية الاقتصادية، وتوزيع مصادر الدخل القومي، وإنشاء المشروعات الاقتصادية الكبيرة الحجم والمتقدمة تقنياً وإدارياً والتي تتمتع فيها المملكة بميزة نسبية، وكذلك تغيير نمط الدخل عن طريق الخدمات الاجتماعية والإعانات وغيرها من أشكال الإنفاق العام. وعلى هذا فإن القطاع الحكومي في المملكة أسس منشآت لم تكن موجودة من قبل، ومن ذلك المصالح الحكومية، والمؤسسات العامة، والشركات الحكومية، واستثمارات القطاع الحكومي، وصار إنتاج القطاع الحكومي في المملكة يشكل الجزء الأعظم من مجمل الناتج القومي السعودي.

وقد أولت الدولة القطاع العام ممثلاً في الأجهزة والمؤسسات الحكومية الكثير من العناية والاهتمام تشريعياً وتنظيماً ومالياً، وفي هذا الصدد يذكر خاشقجي (١٤٢٨هـ: ١٥١-٢٠١ بتصرف) أن إنشاء القطاع العام بدأ من عام ١٣٤٤هـ وتسمى تلك المرحلة بمرحلة التأسيس (١٣٤٤-١٣٧٢هـ) وكانت جهود الدولة متمثلة في تثبيت دعائم الدولة، من خلال توجيه الجهود إلى الشؤون الخارجية والأمنية والعسكرية. وكان التنظيم الإداري عبارة عن تنظيم إدارة محلية في كل من أقاليم نجد والأحساء

والحجاز تسير الشؤون الإدارية والمالية والأمنية باجتهادات حكام الأقاليم الشخصية، في ظل غياب القوانين واللوائح التي تنظم وتقن العمل الإداري. تبغ ذلك مرحلة التنظيم (١٣٧٣-١٣٩٤هـ) حيث تم تأسيس مجلس الوزراء في عام ١٣٧٣هـ، واعتبر النظام الأساسي للمملكة. وقد تزايد عدد الوزارات من ٨ وزارات عام ١٣٧٣هـ إلى ١٤ وزارة في عام ١٣٩١هـ، وتزايد عدد المؤسسات العامة من مؤسسة واحدة عام ١٣٨١هـ إلى ١٠ مؤسسات في عام ١٣٨٥هـ، ثم إلى ١٤ مؤسسة في عام ١٣٩١هـ، وتم إنشاء عدد من الأجهزة الحكومية. ثم مرحلة التطوير الإداري (١٣٩٥-١٤٠١هـ) وفيها تم زيادة عدد الوزارات إلى ٢٠ وزارة، وعدد المؤسسات العامة إلى ٣٠ مؤسسة عامة، وتم إنشاء بعض المجالس العليا، مثل المجلس الأعلى للإعلام ومجلس القوى العاملة ومجلس القضاء الأعلى، وكذلك التوسع في الشركات العامة، واستكمال التجهيزات الأساسية والمرافق العامة للدولة، وتطوير القطاعات العسكرية، والتوسع في إنشاء المزيد من الجامعات والكليات والمعاهد الفنية المتخصصة. ثم مرحلة النضج (١٤٠٢-١٤٢٢هـ) وكان أهم ما يميز هذه المرحلة أنها اتسمت بالنضج والتكامل الإداري والتنظيمي، وبعد صدور النظام الأساسي للحكم ونظام مجلس الشورى ونظام المناطق عام (١٤١٢هـ)، وتحديث نظام مجلس الوزراء عام (١٤١٤هـ)، نقطة تحول في مجال التطور التشريعي والتنظيمي في المملكة بما يهيئ المجال لتطور اقتصادي وازدهار اجتماعي، وكان هناك اتساع للدور الذي يقوم به القطاع العام في خدمة المجتمع السعودي، واتساع في مجالات النشاط الإداري والاقتصادي للدولة، حيث تم خلال هذه الفترة إنشاء بعض الأجهزة الإدارية. وأخيراً مرحلة الإصلاح (١٤٢٣هـ) وحتى الآن وفي هذه المرحلة تم تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين في شتى القطاعات، وكان ذلك عن طريق رفع كفاءة الأجهزة الحكومية، حيث تمت دراسة الهيكل الإداري لمؤسسات الدولة ونظام الموظفين، ورفع مستوى الأداء في الأجهزة الحكومية، ورفع أداء أجهزة الرقابة والمساءلة الإدارية، ومدى مناسبة حجم كل مصلحة أو وزارة قياساً بالمهام المنوطة بها، وتبسيط إجراءات تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وخفض نفقات الإدارة والتشغيل.

٢/١/٢ نطاق نشاط القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية:

خلال العقود الثلاثة الماضية توسعت نشاطات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية بشكل كبير، نتيجة لعدد من الاعتبارات، نذكر منها: افتقار المملكة إلى مشروعات البنية الأساسية في بداية السبعينيات الميلادية. وعجز القطاع الخاص عن توفير الموارد المالية والإمكانات الإدارية لتنفيذ المشاريع الاقتصادية كبيرة الحجم

خاصة في بداية التنمية الاقتصادية التي شهدتها المملكة. ورغبة الدولة في إعادة توزيع الدخل المتنامي من البترول في شكل خدمات ومنافع عامة تقدم لجميع فئات المجتمع، حيث قامت بإنشاء المشاريع الكبرى في عدد من المجالات التي تتمتع فيها المملكة بميزة نسبية. لهذه الأسباب مجتمعة توسعت نشاطات القطاع الحكومي، واتسع نطاق مسؤوليات الدولة، وذلك تبعاً لمتطلبات النمو الذي تشهده المملكة. ويمكن تحديد النطاق الحالي لنشاطات القطاع الحكومي كما يلي (الشقاوي: ٢٠٠٢: ٢٠-٢١):

١- المصالح الحكومية: تتمثل المصالح الحكومية في الوزارات التي تقوم بالدور الأساسي للدولة مثل الأمن والدفاع والقضاء والتعليم والصحة. وتخضع هذه الوزارات لنظام الخدمة المدنية والنظم العسكرية وتخضع للمعايير الرقابية واللوائح المالية المتبعة في الحكومة. ويتم تمويل مصروفاتها من ميزانية الدولة، وما تحققه من إيرادات يتم توريده لخزانة الدولة.

٢- المؤسسات العامة: تقوم المؤسسات العامة بإدارة بعض النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي لا يمكن أن تدار بنفس الطريقة التي تدار بها المهام التقليدية التي تقوم بها المصالح الحكومية. هذه المؤسسات قصد من إنشائها أن تعمل على تحقيق المصلحة العامة وفق معايير الكفاية والفعالية في الأداء. وتتميز هذه المؤسسات بأنها تتمتع في إدارتها لهذه النشاطات بشخصية اعتبارية مستقلة عن شخصية الدولة، ولها ميزانيتها المستقلة، إلا أن هذا لا ينفي رقابة الدولة على هذه المؤسسات. مثال ذلك المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات الخدمية والمؤسسات الاستثمارية والتمويلية والمؤسسات التعليمية والتدريبية والاستشارية.

٣- الشركات الحكومية: تقوم الشركات الحكومية بإدارة نشاطات اقتصادية، قد تملكها الدولة كاملة أو تمتلك جزءاً من رأسمالها. وتتميز هذه الشركات بالمرونة والتحرر الإداري من الروتين، كما تعمل في ظل القوانين التي تطبق على شركات القطاع الخاص. مثال ذلك الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، شركة التعدين السعودية (معادن)، الشركة السعودية الموحدة للكهرباء، وشركة الاتصالات السعودية.

٢/٢ المعرفة: المفهوم والمصادر والأنواع:

١/٢/٢ مفهوم المعرفة والمفاهيم ذات العلاقة:

تُعد المعرفة من أكثر الموضوعات أهمية في وقتنا الحاضر حيث أصبحت محل اهتمام جهود الكثير من العاملين في مجال الإدارة حيث غدت مورداً من أنفس الموارد التي تمتلكها المنظمات في الإنتاج أو في تقديم خدماتها. وقبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة وما قدمه الكتاب والباحثون في هذا الموضوع لابد من تناول مفهوم المعرفة. وبمراجعة الأدبيات في هذا المجال نلاحظ أن الباحثين من مختلف التخصصات العلمية (علم الاجتماع، وعلم النفس الإداري، والسلوك التنظيمي، وعلم الإدارة...) قدموا تعريفات متعددة لمفهوم المعرفة، بوصف المعرفة مورداً لا ينضب، ولا تنحصر أهميته في تحقيق الفعالية التنظيمية فقط بل بوصفها مورداً يقود باقي الموارد التنظيمية الأخرى، ولذلك تنوعت التعريفات الخاصة بمفهوم المعرفة وتناولها الباحثون من زوايا عدة.

يعرف قاموس (Oxford) المعرفة (Knowledge) بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما (العمرى، ٢٠٠٤: ٢٩). ويرى ويج (Wiig, 1993: 73) أن المعرفة هي «بناء من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير وإدارة العالم المحيط بنا». في حين عرف بتلر (Butler, 2006: 1) المعرفة على أنها الخبرات المتراكمة، والقيم، والمعلومات السياقية، وبصيرة الخبراء، التي تقدم إطاراً عاماً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها. ويعرف الصباغ (٢٠٠٣: ٦) المعرفة بأنها مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة، ويمكن وصفها على أنها «مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد، ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المنظمة ومنتجاتها وممتلكاتها ونظمها وعملياتها». كما يعرف نوناكا وتاكيسيهي (Nonaka & Takeuchi, 1995) المعرفة على أنها الاعتقاد المبرر وذلك عندما يستخدم الاعتقاد لتبرير الاهتمامات الشخصية. ويذكر سايني (Saini, 2013: 46) أن المعرفة هي حالة من الوعي والفهم والأفكار المكتسبة من خلال الخبرة والتعليم. وتتواجد المعرفة في أفكار وأحكام وحس، وجدارات ومهارات الفرد. ومن منظور الإدارة، فالمعرفة تكون في سياق هرمي يبدأ من البيانات، ويرتفع من خلال المعلومات إلى المعرفة والحكمة،

فالمعرفة هي فهم عميق لما تعنيه البيانات والمعلومات وأيضاً كيف يمكن استخدامها لتفعل شيئاً ما. وتتميز المعرفة بأنها أصول وموجودات إنسانية وشخصية للغاية والتي تمثل الخبرات والجهود المتراكمة من الشبكات والتحالفات.

كما ذهب العلي وقنديلجي والعمرى (٢٠٠٦: ٢٦) إلى أن المعرفة مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة كيف. وخلص عليان (٢٠٠٨: ٦٦) إلى أن المعرفة هي «مجموع الحقائق، ووجهات النظر، والآراء والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات والمفاهيم، والإستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة. وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة.» في حين يرى (صديق، ٢٠٠٦) نقلاً عن (Zimmerman, 2003) أن المعرفة «معلومات أجريت عليها عمليات تنقية وتهذيب وتنسيق، وتم صياغتها في صورة تجارب وخبرات يسهل فهمها والاستفادة منها بهدف الإجابة عن الأسئلة كيف؟ ولماذا؟ وبصورة تساعد على التصرف بحكمة».

كما يعرف بولينجر وسميث (Bollinger & Smith, 2001: 9) المعرفة على أنها «الفهم والإلمام والوعي المكتسب من خلال الدراسة والبحث والملاحظة أو الخبرة المتراكمة عبر الزمن. وهي تفسير الفرد للمعلومات بناءً على الخبرات والمهارات والجدرات الشخصية». أما حجازي (٢٠٠٥) فقد عرف المعرفة بأنها مجموعة من الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات، والتجارب، والمعلومات، والبيانات، والمفاهيم، والإستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة.

وأشار الغالبى (٢٠١١: ١٨٠) أن التعريفات الخاصة بمفهوم المعرفة يمكن وضعها في مجموعتين على النحو التالي:

المجموعة الأولى: التعريفات التي تستند إلى المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) ويغلب عليها طابع التركيز على المعلومات وتقنية المعلومات، إذ ترى هذه التعريفات أن المعرفة هي الخبرة التي يتم إيصالها وتقاسمها مع الآخرين وتشمل المعلومات المعالجة والجاهزة للاستفادة منها في العمل. وهذه المجموعة من التعريفات تمثل المدخل القياسي الترميزي (Codification) في التعامل مع المعرفة وإدارتها.

المجموعة الثانية: مجموعة التعريفات التي تستند إلى المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) الموجودة في عقول الموارد البشرية في المنظمة. حيث تنظر إلى المعرفة كونها تمثل مزيجاً من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة مع الرؤى الخبيرة التي تعطي منهجاً لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة. وهذه التعريفات تستند إلى مدخل الشخصية (Personalization) الذي يقوم على المعرفة لدى الأفراد والتي تستخدم بمرونة عالية لحل مشكلات متباينة.

وفي ضوء التعريفات السابقة لمفهوم المعرفة يمكن القول إنه من الصعوبة وضع مفهوم موحد وجامع وشامل للمعرفة بسبب اختلاف المدارس الفكرية التي تناولتها بالدراسة والتعريف، كما يلاحظ أن هناك شبه اتفاق من قبل العلماء والباحثين على أن المعرفة ما هي إلا المعلومات المقترنة بالخبرة والتجربة الإنسانية. ومع ذلك ولأغراض هذا البحث فإن المعرفة - من وجهة نظر الباحث - يمكن تعريفها على أنها «الإدراك والوعي والفهم للخبرات والتجارب المتراكمة عبر الزمن، والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة، والحقائق والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تعلمها وتنظيمها ومعالجتها، مما يساعد الفرد في تنمية قدراته ومهاراته على ممارسة وأداء أعماله بفعالية وبحكمه».

وقد ذكر الباحثون عدداً من الصفات التي تميز المعرفة بصفة عامة عن غيرها من الموارد الأخرى للمنظمة. فقد ذكر الخشالي (٢٠٠٩: ٤٩) أنه يمكن النظر إلى المعرفة على أنها عنصر ملموس وغير ملموس في الوقت نفسه، فالمعرفة تعد عنصراً ملموساً لإمكان بيعها وشراؤها مما يمكن جميع المنظمات من امتلاكها، ومن ناحية أخرى يمكن وصف المعرفة بأنها عنصر غير ملموس عن طريق شبكات الإنترنت وقواعد البيانات وتقنية المعلومات الإدارية أو لأنها قد توجد في أذهان الأفراد. كما ذكر بولينجر وسميث (Bollinger & Smith, 2001: 10) أن المعرفة تتميز بأنها غير ملموسة، وضبابية، وصعبة القياس، وحيوية، وتزداد بالاستعمال، ويمكن استعمالها في عمليات مختلفة في الوقت نفسه، ومتجسدة في الأفراد، وذات تأثير واسع المدى في المنظمة، ويمكن استخدامها لفترة طويلة.

وذكرت صبح (٢٠٠٩) مجموعة من الخصائص العامة للمعرفة من أهمها:

- ١- إنسانية: لأنها حصيلة عمل عقل الإنسان.
- ٢- يتم تكونها خلال فترة زمنية معينة فهي ترتبط بالتجربة والخبرة.

- ٣- لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر.
- ٤- تتزايد وتتعاظم مع كثرة الاستخدام على عكس الأصول المادية.
- ٥- المعرفة تظل موجودة للأبد أي تتميز بالدوام.
- ٦- غير قابلة للقياس المباشر.
- ٧- اجتماعية، فالمعرفة حصيلة التفاعل بين الفرد والمجتمع.
- ٨- قابلة للتجديد، وذلك من خلال دمج معارف حالية أو جديدة.
- ٩- معيارية، حيث إنها ذات طبيعة معيارية بمعنى أنها تختلف باختلاف الجماعات والمؤسسات.
- ١٠- المعرفة هي «معتقدات مصدرها الثقافة والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد وبين خبراتهم الحياتية».
- ١١- تعد بمثابة أصل معنوي لخلق الثروة.

وتوجد بعض المصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة بمفهوم المعرفة وكثيراً ما تتشابه وتتداخل معها، ومن أهم هذه المصطلحات البيانات والمعلومات. وقد أشار نجم (٢٠٠٥: ٢٦) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات (Signals) وتترج إلى البيانات (Data) ثم إلى المعلومات (Information) ثم إلى المعرفة (Knowledge) ثم إلى الحكمة (Wisdom) (التي تُعد أساساً فاعلاً للابتكار). ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار. وقد أورد حمود (٢٠١٠: ٦٠-٦١) الفرق بين البيانات والمعلومات حيث أشار إلى أن البيانات هي «مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة في شكلها الأولي طالما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، وتشتمل البيانات على مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات، في حين أن المعلومات هي بيانات خضعت لتفسير وتحليل حتى أصبحت ذات مدلول ومعنى مفيد، أي أنها البيانات التي خضعت لعمليات إدارية وفنية فأصبحت معلومات».

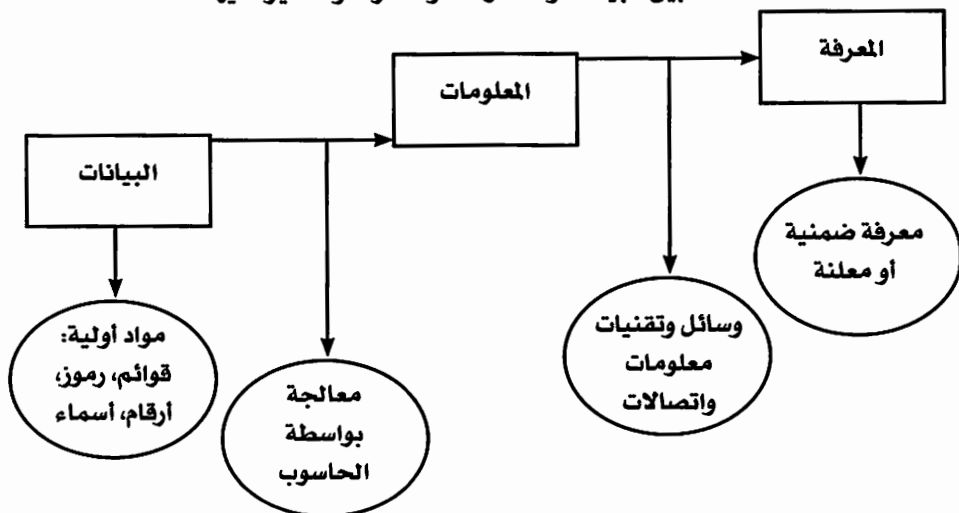
وأشار باريري (Barari, 2015: 88) إلى أن مفهوم المعرفة يختلف عن مفهوم المعلومات، فالمعلومات هي نتيجة لتنظيم البيانات في شكل ذي مغزى ومعنى، أما

المعرفة فهي نتيجة لتفسير المعلومات من خلال الفهم الذاتي الذي يتأثر بالخصائص الشخصية والذاتية، ولأن المعرفة تستند إلى الأحكام والحدس، فإنها تشمل المعتقدات والاتجاهات والسلوك. وفي المنظمات، لا توجد المعرفة فقط في الوثائق ولكن أيضاً في التجارب والعمليات والروتين بصورة واضحة.

كما أشار نجم (٢٠٠٥: ١٦٥) إلى رأي دافت (Daft) والذي يقول إن أهم اختلاف بين المعرفة وكل من البيانات والمعلومات هو دور الإنسان في بناء المعرفة وللتوضيح أكثر فإن الكتب تحتوي على المعلومات، ولكنها تتحول إلى معارف حالما يقرأها شخص ما ويستوعب المعلومات لكي تصبح معرفة جديدة يكتسبها ويضيفها إلى رصيده الثقافي والمعرفي. ويوضح الشكل رقم (١-٢) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

شكل رقم (١-٢)

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والتأثير عليها



المصدر: العلي وآخرون (٢٠٠٩: ١١٥).

٢/٢/٢ مصادر المعرفة:

توجد عدة مصادر للمعرفة، وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على تصنيف هذه المصادر إلى مصادر خارجية، وأخرى داخلية، حيث تتمثل مصادر المعرفة الداخلية في خبرات المنظمة، وقدراتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات، وإستراتيجياتها وعملياتها وتقنياتها، في حين تمثل البيئة المصدر الخارجي للمعرفة والمعلومات. وحسب

المسح الذي أجراه الكبيسي (٢٠٠٢: ٤٥) تبين أن هناك (٢٥) مصدراً للمعرفة استخدم تسميتها (٣٣) باحثاً في الفترة من (١٩٩٣-٢٠٠٠) توزعت بين مصدرين أساسيين هما:

أولاً: المصادر الخارجية وتشمل البيئة العامة (المكتبة، الإنترنت). وبيئة المهمة (القطاع الصناعي، المجهزين، المنافسين، الزبائن، جامعات ومراكز، بحوث براءات اختراع خارجية).

ثانياً: المصادر الداخلية وتشمل على (الإستراتيجية والمؤتمرات والتقنية والمكتبات الإلكترونية، التعلم الوصفي، الحوار، الأفراد صناع المعرفة (الذكاء، العقل، الخبرة، المهارة) والعملية (التعلم بالعمل، بحوث داخلية وبراءات اختراع).

٣/٢/٢: أنواع وتصنيفات المعرفة:

يوجد شبه إجماع في أدبيات إدارة المعرفة على أنه لا يمكن اختزال المعرفة في نوع أو نمط واحد فقط، لذلك صنفت المعرفة إلى العديد من التصنيفات حسب المداخل المتعددة المستخدمة في دراستها من قبل الباحثين، واختلاف مصادرها والغاية من تطبيقها. ففي مسح لأنواع المعرفة أجراه الكبيسي (٢٠٠٢) تبين وجود (٢٥) نوعاً من المعرفة استخدم تسمياتها (٣٠) باحثاً للمدة في الفترة من ١٩٤٩م وحتى ٢٠٠١م. وقد اتضح أن أكثر الأنواع شيوعاً هي المعرفة الضمنية Tacit knowledge والمعرفة الظاهرة Explicit knowledge إذ استخدم الباحثون الأولى (١٧) مرة، أما الثانية فقد استخدموها (١٥) مرة. في حين لم تستخدم التسميات الأخرى إلا بحدود ضيقة تراوحت بين حد أعلى قدره (٤) مرات وحد أدنى قدره مرة واحدة.

ويذكر (عوض، ٢٠١٢: ٤١٠) أن معظم الباحثين أجمعوا على وجود نوعين من المعرفة هما:

(١) المعرفة الضمنية: وهي المعرفة المعقدة (المركبة) المتراكمة على شكل معرفة كيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع. وهي أيضاً المعرفة التي لا يمكن رؤيتها، أو التعبير عنها بسهولة فضلاً عن أنها معرفة شخصية، يصعب تشكيلها، وعليه يصعب نقلها أو إشراك الآخرين بها. وتتألف المعرفة الضمنية من (الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الداخلية ووجهات النظر، والأشكال والصور والمفاهيم والأحكام والتوافقات والفرضيات العاملة وإستراتيجيات والتفكير).

فالمعرفة الضمنية تحتوي على أبعاد معرفية مهمة مثل النماذج الذهنية، والمعتقدات، والحدس، وعليه يتولد هذا النمط من المعرفة من خلال استخدام الخبرة الماضية.

(٢) المعرفة المعلنة (الظاهرة): يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة التي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها. وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات والمعادلات العلمية والمراثيات ومواصفات المنتج، وبناء عليه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة، وأن المعرفة المعلنة هي المعرفة المتاحة فحصها واستخدامها مباشرة، ذلك بأنها متاحة للعقول الواعية أو لأنها منظمة في وثائق وإجراءات وبرامجيات أو أي شكل آخر، ومن ثم فهي معرفة عامة يمكن الوصول إليها.

أما ماركواردت (Marquardt, 2002: 13) فقد صنف المعرفة إلى خمسة أنواع هي:

- ١- معرفة ماذا (Know – What) وهي أي نوع من أنواع المعرفة المطلوب.
- ٢- معرفة كيف (Know – How) وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.
- ٣- معرفة لماذا (Know – Why) وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- ٤- معرفة أين (Know – Where) وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
- ٥- معرفة متى (Know – When) وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

كما أشار يانج وآخرون (Yang, Ma, Su, & Moulton, 2011:30) إلى وجود أنواع مختلفة من المعرفة هي المعرفة التجريبية أو الضمنية (Experiential or Tacit) والمعرفة المستندة إلى الأدبيات والكتابات (المعرفة النظرية) Literature-based or Theoretical، والمعرفة المستندة إلى الأدلة والبراهين Evidence-based وهي مزيج من المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية. وأن المعرفة التجريبية والمعرفة المستندة إلى الأدبيات توجه المديرين التنفيذيين لحل المشكلات.

وذكر البكري وسليمان (٢٠٠٦: ٣) وجود أربعة أنواع أخرى من المعرفة تتضمن مزيجاً من المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة هي:

- ١- المعرفة بطرق وأساليب حل مشكلات تقليدية يومية محددة.
 - ٢- المعلومات الخاصة بإنجاز الأعمال العادية.
 - ٣- المعرفة اللازمة عن الأهداف والسياسات والإجراءات.
 - ٤- المهارات اللازمة لمواجهة المشاكل غير العادية.
- وأورد العاني (٢٠٠٤: ٣٥) تصنيفاً لأنواع المعرفة حسب تسعة أبعاد على النحو التالي:

- ١- المصدر، هذا البعد يميز بين نوعي المعرفة الداخلية والخارجية.
- ٢- سهولة الوصول، ويميز بين نوعي المعرفة التي يمكن الدخول إليها إلكترونياً، والتي لا يمكن الدخول إليها إلكترونياً.
- ٣- الأمان، ويفرق هذا البعد بين المعرفة المجربة والمعرفة غير المجربة، والاتجاه العام في المنظمات الحالية نحو معرفة أكثر شفافية والتي تتجه من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة .
- ٤- المستوى التنظيمي، ويمثل نوعي المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية.
- ٥- الرسمية، ويميز بين نوعي المعرفة الرسمية (المصدقة) وغير الرسمية .
- ٦- الخارجية، ويعكس هذا البعد تحول نوع المعرفة الضمنية إلى الظاهرة والعكس منها تسمى الداخلية.
- ٧- العمومية، ويشمل نوع المعرفة المحدد لوصف حدث معين .
- ٨- الوسط، ويمثل الوسط الذي يحوي المعرفة ويميز بين نوع المعرفة كونها منتجاً أو عملية.
- ٩- المحتوى وتقسّم المعرفة التنظيمية طبقاً للمحيط التنظيمي الذي تتولد وتطبق المعرفة فيه ويمكن تمييز معرفة المنتج مقابل معرفة السوق ومعرفة المنافسين ومعرفة الخبرة مقابل معرفة القيادة.

في حين حدد السلمي (٢٠٠٢) أنواع المعرفة في نوعين أساسيين هما: معرفة الفرد، ومعرفة المنظمة. حيث قسم معرفة الفرد حسب معيارين هما الوضوح والمصدر. حيث تقسم معرفة الفرد حسب الوضوح إلى معرفة المعرفة المعلنة وهي المعرفة الشائعة والذائعة بين الناس والمعروف مستودعها ومتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يبحث فيها. والمعرفة الكامنة وهي المعرفة التي يخزنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين وتظل حبيسة عقول أصحابها وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن. ومن حيث المصدر تقسم معرفة الفرد إلى المعرفة الذاتية (Internal Knowledge) وهي المعرفة التي يكونها الفرد بجهده الخاص واعتماداً على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية وتجاربه وخبراته المختلفة. وتتمثل المعرفة الذاتية فيما يكونه الإنسان لنفسه من دوافع ورغبات وأهداف وطموحات واتجاهات ووجهات نظر وقرارات واختيارات، وغير ذلك من منتجات عقله في تفاعله مع ما يحيط به من ظروف موضوعية ومجتمعية. والمعرفة الخارجية (External Knowledge) وهي المعرفة التي يستمدّها الفرد من مصادر خارجه عنه توجد في البيئة المحيطة وتمثل هذه النوعية الكم الأغلب من التدفق المعرفي الذي أسهمت تقنيات الاتصالات والمعلومات في تيسير الوصول إليها بل نجدها في الوقت الحاضر تهبط على الإنسان دون أن يحاول هو البحث عنها.

ورغم كثرة أنواع وتصنيفات المعرفة إلا أنه يمكن القول إن تقسيم المعرفة من حيث المستوى (فرد أو منظمة) هو التقسيم الأكثر قبولاً حيث يحمل في طياته كل التقسيمات الأخرى للمعرفة، ولذلك اعتمدت هذه الدراسة على هذا التقسيم بشكل عام، وعلى المعرفة التنظيمية بشكل خاص لأن المعرفة التنظيمية بدورها تشمل معرفة الفرد.

٣/٢ المعرفة التنظيمية:

١/٣/٢ مفهوم وأنماط وأبعاد المعرفة التنظيمية:

يشير السلمي (٢٠٠٢) إلى أن المعرفة التنظيمية هي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة، وتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجيهات والمعلومات والدراسات

والقرارات والسياسات والإستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة.

ويرى دافت (Daft, 2001: 259) أن المعرفة التنظيمية أشمل من المعرفة الفردية لأنها حاصل جمع مهارات وإمكانات الأفراد وفي الأنشطة كافة سواء أكانت معرفية أم ظاهرية وكذلك دراستها، إذا اعتمدت كمدخل جيد لتكوين الإستراتيجية في علم الإدارة. ويعرّف بولينجر وسميث (Bollinger & Smith, 2001: 9) المعرفة التنظيمية أنها ما يعرفه الموظفون حول العملاء، والمنتجات والخدمات، والعمليات، والأخطاء والنجاحات. وتوجد المعرفة التنظيمية في قواعد البيانات أو من خلال تبادل ومشاركة الخبرات وأفضل الممارسات، أو من خلال المصادر الأخرى سواء الخارجية أو الداخلية للمنظمة، وتتراكم المعرفة التنظيمية عبر الزمن وتمكن المنظمات من تحقيق مستويات أعمق من الفهم والإدراك والتي تؤدي إلى المهارة والفتنة في أداء الأعمال وإنجاز المهام.

وقد أشار العلواني (٢٠٠١) إلى أن المعرفة التنظيمية ما هي إلا «أنماط متفردة تتشكل من التفاعلات بين البشر داخل المنظمة والتي لا يسهل محاكاتها من قبل منظمات أخرى، لأن مثل هذه التفاعلات تتشكل بواسطة التاريخ المتفرد للمنظمة وثقافتها التنظيمية». كما تعرف الشمري (٢٠٠٦: ١٢) المعرفة التنظيمية بأنها «المعلومات القيمة التي توجد في المنظمة في شكل قواعد بيانات وملفات العملاء والبرامجيات والكراسات والهياكل التنظيمية، وأهم ما يميز المعرفة هو صفة اللاملموسية القياسية (Standardized Intangibility)؛ فكونها منتوجاً غير ملموس مادياً يحد من المتاجرة بها، لكنها قياسية لدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها، وإن هذه الصفة هي محور عمل المنظمات المعتمدة على المعرفة وطريقها لبناء المستقبل». وأشار بأسردة (٢٠٠٦: ٢٨) إلى أن المعرفة التنظيمية هي «فهم العلاقة المتبادلة بين الهياكل الداخلية، والعمليات والإجراءات والقوانين والمقاييس، والثقافات، والنظم، والعناصر الأساسية التي يمتلكها الأفراد العاملون».

والإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة تتطلب تصنيف المعارف المتوافرة فيها حتى يتسنى لها استخدامها وتحديد جوانب القوة والضعف فيها والبحث في كيفية تطويرها واستثمارها. وقد أشار السلمي (٢٠٠٢) إلى أن المعرفة التنظيمية تنطبق عليها التقسيمات الأربعة لأنواع المعرفة، وصنّف المعرفة التنظيمية إلى أربعة أنواع هي:

١- المعرفة التنظيمية المعلنة (الظاهرة): وهي الشائعة بين أفراد المنظمة بدرجات مختلفة ويتيسر التعامل معها للمخولين بذلك وفقاً للصلاحيات التنظيمية المعمول بها. ومن تلك المعرفة الأهداف والنظم واللوائح وقواعد اتخاذ القرارات والتقارير والدراسات والميزانيات وقواعد البيانات وغيرها من أشكال معرفية يعتمد عليها أفراد وجماعات المنظمة في فهم ما يحيط بهم من ظروف، وإدراك مسئولياتهم وواجباتهم، والسيطرة على ظروف الأداء تحقيقاً للنتائج المكلفين بها.

٢- المعرفة التنظيمية الكامنة: وهي التي يخزنها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصرحون بها، وإن كانت ذات تأثير في تشكيل سلوكهم ويمكن الاستدلال عليها في بعض الأحيان من خلال رصد السلوك وتتبع أنماطه ومحاولة الكشف عن دوافعه، وتتشكل تلك المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية أو التجارب التي يمر بها الإنسان وملاحظته لكل ما يجري حوله من أمور، أي أنها حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية وتركيبه النفسي والاجتماعي المميز.

٣- المعرفة التنظيمية الداخلية: وهي المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وكذلك تفاعلاتهم وعلاقتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة ونتائجها وتأثيراتها.

٤- المعرفة التنظيمية الخارجية: وهي المعرفة التي تصل إلى المنظمة من مصادر خارجية وعبر وسائل الاتصال المتعددة.

ومن ناحية أخرى أشار العلي (٢٠٠١) إلى ما ذكره سبندر (Spender, 1996) من أن المعرفة التنظيمية هي نتاج للتفاعل بين الفرد والمؤسسة ويصنفها إلى أربعة أصناف هي:

١ - المعرفة الصريحة الواعية التي تتمثل بالحقائق والنظريات والمفاهيم التي تعلمها الفرد أو اكتشفها بالخبرة.

٢ - المعرفة الموضوعية وهي معرفة يتقاسمها أفراد المؤسسة (معرفة ضمنية) وتتمثل بجسد المعرفة المهنية المشتركة.

٣ - المعرفة الآلية وهي معرفة يكتسبها الفرد خلال العمل (وهي ضمنية) وتتمثل بالمهارات والمواهب والآراء الشخصية.

٤ - المعرفة التجميعية وهي معرفة ضمنية أيضاً تتمثل بمعرفة الجماعة الكامنة.

وقد أشار الباحثون إلى إمكانية حدوث عمليات تحويل المعرفة التنظيمية فيما بين نمطيهما الصريح والضمني، وقد حدد (الرفاعي، ٢٠٠٩) أربعة أنماط من عمليات التحويل للمعرفة بين الصنفين أعلاه، وهذه العمليات تشمل:

١ - عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهاً لوجه.

٢ - عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة، أخرى عندما يمزج الفرد قطعاً أو أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.

٣ - عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.

٤ - عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيع المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية. وتكمن تحديات إدارة المعرفة في النمطين الأخيرين اللذين يتطلبان إدارة الابتكار وتشجيعه معاً.

وتختلف أبعاد إدارة المعرفة من باحث إلى آخر، فقد أشار الزيادات (٢٠٠٨: ٦٧) نقلاً عن Duek إلى أن أبعاد إدارة المعرفة تتمثل في ثلاثة أبعاد أساسية هي:

١- البعد التقني: ومن أمثلته محركات البحث وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة إلكترونية، لذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التقني للمعرفة.

٢- البعد اللوجستي والتنظيمي للمعرفة: يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد طرق وإجراءات العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية.

٣- البعد الاجتماعي: يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لذلك.

وأشار آل عثمان (١٤٣٤هـ: ٣٣-٣٤) نقلاً عن Grover and Davenport إلى أنه لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي:

١- التركيز على الأفراد: ويتمثل في التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع قدرات معرفية واسعة ومتميزة.

٢- التركيز على إدارة المعلومات وتقنية المعلومات: ويتم التركيز هنا على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتقنية المعلومات والتأكيد على استخدامها.

٣- التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: وفيه يتم التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق الميزة التنافسية التي تكفل نجاحاً طويلاً الأمد.

٤- التركيز على فعالية المنظمة: يجري التركيز هنا على استخدام المعرفة مما يؤدي إلى التطوير والتحسين للفعاليات التشغيلية والتنظيمية.

٢/٣/٢ أهمية المعرفة التنظيمية:

ذكر العلماء والباحثون أن هناك أهمية كبيرة للمعرفة في المنظمات الحديثة، فقد تعددت الآراء حول أهميتها بقدر تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم المعرفة. حيث أكدت أدبيات الإدارة على الدور الكبير للمعرفة في دفع المنظمات نحو تحقيق أهدافها. وفي هذا الصدد ذكر العمري (٢٠٠٤: ٨) أن أهمية المعرفة تكمن في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.

وأشارت حسن (٢٠١٥: ٤١٦) إلى أن أهمية المعرفة تعود إلى تحديات ثلاثة تواجه الإدارة اليوم تتمثل باقتفاء أثر العميل لتلبية حاجاته واستخدام تكنولوجيا المعلومات للحصول على ميزة في سوق المنافسة وإعادة ترتيب أفكار العاملين للوصول إلى التعلم التنظيمي، وأن الاستثمار في المعرفة هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو اقتصادي دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية. كما تعد المعرفة موجوداً إستراتيجياً للمنظمة من خلال تأكيد البقاء والقدرة على التنافس، وأن العنصر البشري يعد مصدراً للثروة المعرفية، ففي عقل هذا العنصر البشري يتولد الإبداع الذي يميز المنظمة عن

غيرها، وأخيراً تسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال.

كما أشار الكبيسي (٢٠١١: ١٣) إلى أن أهمية المعرفة للمنظمات تبرز ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تضيفه من قيمة وما تؤديه من دور في تحولها إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، الذي يتم التأكيد فيه على رأس المال الفكري القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل والكوادر البشرية المؤهلة والمدرية وبالإمكان تحديد أهمية المعرفة بما يلي:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكل فتكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت الإبداع والابتكار.
- للمعرفة دور في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولمواجهة التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمة الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة عن طريق بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- أصبحت المعرفة الأصل لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.
- مما سبق يمكن القول بأن نجاح المنظمات في هذا العصر يقوم على المعرفة وتنشأ في إطارها.

٣/٣/٢ تكوين المعرفة التنظيمية:

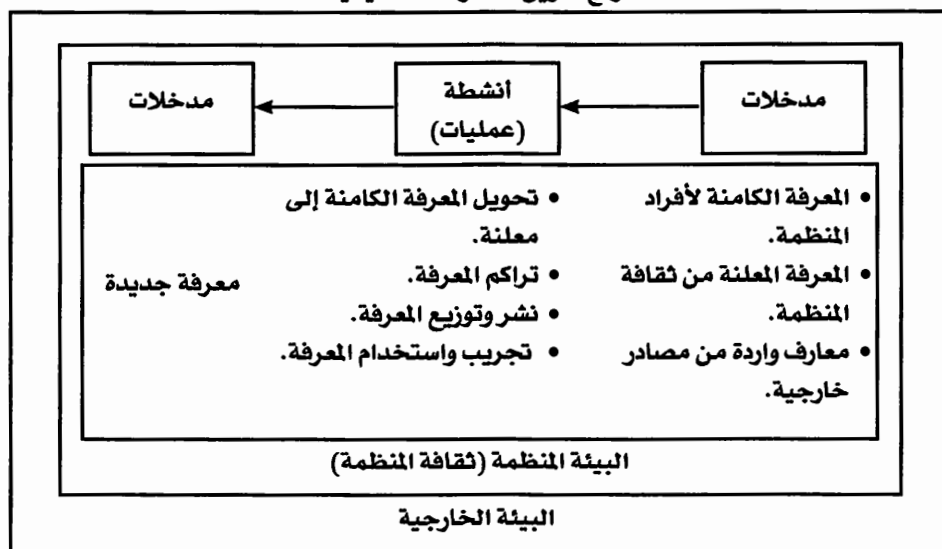
والسؤال الذي يفرض نفسه هو كيف تتكون المعرفة التنظيمية؟ في هذا الصدد أشار عدد من الباحثين (باك وبادامشينا ٢٠٠٤، Bake & Badamshina) على سبيل المثال إلى أن المعرفة تتدرج بشكل منطقي من المعرفة الإجرائية وصولاً إلى معرفة الأهداف، فالمعرفة الإجرائية تتعلق بكيفية عمل الأشياء عملياً، وضمن صيغ عملية واضحة ومعروفة. أما المعرفة الإدراكية تتعلق بفهم الأشياء والموضوعات أو المشكلة، فهي

خبرة أعلى تأتي بعد المهارات الأساسية. والمعرفة السببية تستلزم فهماً أعمق وأشمل للعلاقات الارتباطية عبر مجالات المعرفة. وأخيراً معرفة الأهداف والغايات تستلزم سياقات اجتماعية توجه الخيارات الاستراتيجية عبر فترات زمنية مختلفة. كما أشار الرفاعي (٢٠٠٩) إلى أن عملية تكوين المعرفة يعرف بهرمية المعرفة والتي تبدأ بقاعدة من البيانات والتي تمثل مجموعة من الرموز والكلمات والاتجاهات والحقائق والأرقام والرسوم والتي تكون بحاجة إلى تفسير، بحيث يتم ترتيب هذه البيانات ومعالجتها بصورة يمكن الاستفادة منها وهو ما يطلق عليه المعلومات. والمعلومات هي البيانات بعد إضفاء معان لها؛ الأمر الذي يؤدي إلى المعرفة والتي تعني فهم وإدراك الظواهر والحقائق والطرق والأساليب التي تنشأ من خلال الخبرات والمهارات والقدرات، بينما الحكمة تمثل أرقى درجات المعرفة وتمثل حسن استخدام المعرفة وتأتي من خلال تراكم واستمرار الخبرات.

وأشار السلمي (٧:٢٠٠٠) إلى أن مفهوم النظم المفتوحة يعد أساساً لتكوين نموذج يوضح عملية تخليق وتكوين المعرفة التنظيمية كما يتضح في الشكل التالي رقم (٢-٢)

شكل رقم (٢-٢)

نموذج تكوين المعرفة التنظيمية



المصدر: السلمي (٨:٢٠٠٠).

كما أشار ماضي (٢٠١١: ٦٨-٦٩) إلى أنه لفهم كيفية تكوين معرفة المنظمة لابد من الربط بين البيئة والمصادر الداخلية للمعرفة التي يمثلها صانعو المعرفة ومديرو المعرفة، والبيئة الخارجية للمعرفة، والتي تتمثل في إدارة البناء الخارجي للمنظمة، والتي تعتبر مصدراً أساسياً لمعرفة متجددة وضرورية للتعرف على الفرص والتهديدات، ولإنشاء قيمة ذات عائد حدي أعلى مما يجعلها مصدراً فعالاً للميزة التنافسية. ويشير «ماضي» إلى أن مديري المعرفة هؤلاء هم المسؤولون عن الاهتمام بإدارة المعرفة، وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة، وهؤلاء هم الذين يكتشفون بشكل عميق وفعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس المال الفكري، والمصدر الجديد لحقوق الملكية في المنظمة من جهة، وخارج المنظمة بوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها ورافعتها هي السلاح الإستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى، وهم الذين يستوعبون الغرض المعرفي وهم الخبراء في التعامل مع فجوات المعرفة الداخلية والخارجية المتعلقة بالمعرفة التنافسية. في حين أن صناع المعرفة / عمال المعرفة هم الباحثون والمصممون ومحللو النظم والمبرمجون وغيرهم، وهم مسئولون عن توليد المعرفة الجديدة وتطويرها وتضمينها مع المعرفة القائمة. فهم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمديري المعرفة، وهم الذين يقومون بجمع المعلومات وتطبيقها وجدولتها وتخزينها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام. لذا فإن صناع المعرفة يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بتنفيذ ما يطلب منهم مما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم. أما إدارة معرفة العملاء فهي تتمثل في إدارة البناء الخارجي للمنظمة، وتعتبر عن معرفة الأطراف الخارجية الأكثر تأثيراً في المنظمة وهم الزبائن، الموردون، المنافسون، الشركاء، فهي إدارة تهدف إلى اكتساب المعرفة الموجودة عند هؤلاء الأطراف وإدخالهم كشركاء في المعرفة وتقاسمها معهم وتحقيق الفائدة لهم وللمنظمة على حد سواء.

٤/٢ إدارة المعرفة؛

١/٤/٢ مفهوم وأبعاد إدارة المعرفة؛

ذكر سايني (Saini, 2013: 46-47) أن التغير في البيئة التنظيمية، والتعقيد والغموض أو عدم التأكد، والنمو الاقتصادي الكبير، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وزيادة حدة المنافسة، والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، ومحدودية المبادرات القائمة،

والحاجة لتعزيز العلاقات مع العملاء، والتحول من عصر ندرة المعلومات إلى فائض المعلومات تعتبر العوامل الرئيسية التي أدت إلى وجود الحاجة إلى إدارة الموجودات والأصول المعرفية. فالיום، أصبحت المنظمات تركز أساساً على التكيف السريع مع التغيرات في بيئتها، وسرعة حل المشكلات، وتحسين خدمة العملاء. فالمنظمات تريد أن تكون سباقة ولديها القدرة على التنبؤ بالقوى التي تشكل الأسواق في مجال عملها، وذلك بالاستفادة من المعرفة في شكل براءات الاختراع، والعمليات، والمهارات الإدارية، والتقنيات، والمعلومات عن العملاء. وللاستفادة من رأس المال الفكري والمحافظة على استدامة الميزة التنافسية للمنظمة، قامت المنظمات بإعادة تشكيل وتنظيم نفسها، مما أسفر عن صياغة وظهور منظمات المعرفة وتطور مفهوم إدارة المعرفة.

وتشير الأدبيات إلى أن توفير المعرفة على المستوى المنظمي غالباً ما يأتي في إطار يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة. وقد حظي مفهوم إدارة المعرفة ولا يزال باهتمام متزايد من قبل العديد من الكتاب والباحثين من مختلف العلوم ومن الممارسين من مختلف المهن. ويتطور مفهوم إدارة المعرفة باستمرار ويتناول الباحثون من زوايا مختلفة نظراً لاتساعه وتعدد حقوله ومداخله مما دعا معظم الكتاب والباحثين إلى القول بعدم وجود تعريف جامع لمفهوم إدارة المعرفة. حيث يذكر العاني (٢٠٠٤: ٦٢) أن الباحثين أجمعوا على أنه من الصعب التسليم بوجود تعريف جامع وشامل لمفهوم إدارة المعرفة وأنه لا يزال هناك غموض في تحديد هذا المفهوم وذلك بسبب اتساع ميدان إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، وأيضاً بسبب التطورات والتبدلات في المجالات التي تشملها المعرفة. ويضيف المدهون (١٤٣٦هـ: ٢) أن إدارة المعرفة جذبت اهتمامات العديد من المتخصصين في مجالات متعددة، وانعكست تلك الاهتمامات في دراساتهم ووجهات نظرهم حول مفهوم إدارة المعرفة. فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني، وآخرون عدوها موجوداً غير ملموس، والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية، وآخرون عرفوها من منظور مالي وبعضهم الآخر ركز على إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة من زاوية كونها تطوير للمعلومات وإدارة الوثائق.

وقد ذكرت دروزة (٢٠٠٨: ١٢٩-١٣٢) وحسين (٢٠١٤: ٣٩-٤٠) أنه بمراجعة الأدبيات المهمة بإدارة المعرفة يلاحظ وجود العديد من الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية التي تنتمي إلى حقول معرفية متعددة كعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلوم الحاسب والإدارة، مما أدى إلى اختلاف التعريفات لإدارة المعرفة وعدم التوصل إلى تعريف محدد لها بسبب اختلاف رؤية نظر كل من هذه الحقول لطبيعة المعرفة، وهي

تتبعس من ثم على رؤيتهم إلى المدخل المناسب لإدارتها، ويمكن التمييز بين أربعة مداخل في تعريف إدارة المعرفة ودراساتها، حيث ينظر المدخل الأول وهو المدخل الاقتصادي إلى المعرفة من منظور اقتصاد المعرفة حيث يرى أنها تمثل أحد الأصول أو الموارد غير الملموسة للمنظمة والتي ينبغي تعظيم الاستفادة منها، ومن ثم يعد إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري أو أحد عناصره. في حين ينظر المدخل الثاني، وهو المدخل الاجتماعي، إلى المعرفة على أنها عملية التعلم في إطار اجتماعي ومن ثم فإن إدارة المعرفة عملية اجتماعية تركز على تدقيق المعرفة من خلال التفاعل بين الأفراد عبر المستويات التنظيمية المختلفة بما يحقق توليد واكتساب المعرفة والتشارك فيها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها. أما المدخل الثالث وهو المدخل التقني أو تقنية المعلومات والذي ينظر إلى المعرفة على أنها شيء يمكن تخزينه وتنظيمه وتداوله من خلال الاعتماد على تقنية المعلومات، لذا فإن إدارة المعرفة هي عملية دمج بين الإمكانيات الفنية وأدوات تقنية المعلومات لتحقيق الدعم للتعلم التنظيمي. أما المدخل الرابع وهو المدخل الإداري فينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية إدارية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية، وذلك لأنها كمنهج منظم لتحديد وامتلاك المعرفة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعظيم الأداء تهتم بإدارة وتبني سلسلة تدفق المعرفة حيث تسعى إلى الوصول من مستوى البيانات إلى مستوى الحكمة والبصيرة.

ويلخص الجدول رقم (٢-١) بعض إسهامات الكتاب والباحثين في تعريفهم لمفهوم إدارة المعرفة:

جدول رقم (٢-١)

إسهامات بعض الكتاب والباحثين في تعريف مفهوم إدارة المعرفة

الباحث/ الباحثون/ السنة	مفهوم إدارة المعرفة
Donate & de Pablo (2015: 362)	"مجموعة النشاطات، والمبادرات، والإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لتوليد، وخزن، ونقل، وتطبيق المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي".
Mageswari , Sivasubramanian and Dath (2015:36)	"عملية متعمدة ومستمرة ومنظمة وممنهجة لتوليد ونشر وتطبيق وتجديد وتحديث المعرفة لتحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية".

الإطار النظري والدراسات السابقة

<p>"مجموعة من الإستراتيجيات والممارسات والتقنيات المتعمدة والمستمرة والمنظمة والمنهجة والعمليات الرسمية وغير الرسمية، المستخدمة بواسطة المنظمة لتحديد وتوليد وتمثيل ومعالجة وتحليل وتخزين وتوزيع المعرفة من أجل التعلم عبر المنظمة، مع الاستخدام المناسب للتقنية".</p>	<p>(Saini (2013:47</p>
<p>"جهود منظمة تتضمن مجموعة من العمليات المستمرة والممارسات الإدارية الهادفة التي تحدد المعرفة المطلوبة وإيجادها وتطويرها وتصنيفها وتخزينها ونشرها وتطبيقها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وتحسين القدرات وتحقيق الميزة التنافسية في البيئة المحيطة بالمنظمة".</p>	<p>آل عثمان (١٤٢٤هـ / ٢٠١٣م. :٣٠)</p>
<p>"عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة وتخزينها، ونشرها، وتوليدها، وتطبيقها، بصيغ تداؤبية لتعزيز التعلم والإبداع، وتحسين الأداء واتخاذ القرار".</p>	<p>الجنابي (٢٠١٣: ٦٦)</p>
<p>"عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية".</p>	<p>عليان (٢٠١٢: ١٥٧)</p>
<p>"الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمبادرات والقدرات المتوافرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها".</p>	<p>المدلل (٢٠١٢: ٢١)</p>
<p>"العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية".</p>	<p>Arora&Raosaheb, (2011: 239)</p>
<p>"عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة".</p>	<p>الزطمة (٢٠١١: ٣٠)</p>
<p>"استغلال المبادرات والخبرات وتسهيل توليد ونقل المعرفة لدى أفراد المنظمة من خلال العمل الجماعي والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة".</p>	<p>الرقب (٢٠١١: ٢٤)</p>

<p>تمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة بتجميعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المؤسسة أهدافها بالتجديد والتطوير وكل ذلك يتم في إطار يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية .</p>	<p>العلول (٢٠١١: ٦٠)</p>
<p>هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيراً نقل وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي .</p>	<p>نور الدين (٢٠١٠: ٣١)</p>
<p>عملية جمع وتوثيق وتصنيف وتطوير وتنظيم الأصول المعرفية للمنظمة وتخزينها بشكل يسهل استخدامها في تسيير أعمالها واتخاذ القرارات فيها لاحقاً .</p>	<p>القحطاني (٢٠٠٩: ١٦٨٠)</p>
<p>الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي .</p>	<p>الزيادات (٢٠٠٨: ٥٥)</p>
<p>تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس مال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستثمارها ونشرها وتوفير التسهيلات اللازمة كأفراد المعرفة والحاسبات والشبكات .</p>	<p>عليان (٢٠٠٨: ٣٨)</p>
<p>الإستراتيجيات والسياسات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية بما يخدم أهداف المنظمة .</p>	<p>حسن (٢٠٠٨: ١٦)</p>

الإطار النظري والدراسات السابقة

ياسين (٢٠٠٧: ٤٠)	" توجيه وتنظيم المعارف والخبرات المكونة (العقل المكون للمنظمة) والمعارف والخبرات التي تتكون باستمرار ومن خلال العمل اليومي، وتجارب وممارسات المديرين وصناع القرارات بالإضافة إلى حاجتها لما يمكن أن نسميه بالعقل المكون من (المديرين والمؤثرين) الذين يمثلون رأس المال الإنساني للمنظمة".
المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٦: ٣٨)	"العمليات التي تساعد على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأنشطة الإدارية الضرورية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي".
Regan (2006:5)	العملية الواسعة لتحديد (مكان، تنظيم، تحويل، استخدام) المعلومات والخبرة ضمن المنظمة.
Chou Yeh (2005:26)	"عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء".
الكبيسي (٢٠٠٥: ٢٥)	"المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة الطويلة الأمد".
(نجم، ٢٠٠٥: ٩٧)	"العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها".
السلمي (٢٠٠٤: ٤٨)	"التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين".

المصدر: جدول من إعداد الباحث استناداً إلى رؤية الكتاب والباحثين لمفهوم إدارة المعرفة.

ومن خلال التعاريف أعلاه يتضح وجود اختلاف إلى حد ما في وجهات نظر الباحثين لمفهوم إدارة المعرفة، فهناك من اعتبر المعرفة موجوداً منظماً، وركز اتجاه آخر على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة كونها أحد جوانب المادة الفكرية، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن إدارة المعرفة أصبحت منهجية إدارية تتميز بالشمولية حيث تشمل كافة أجزاء المنظمة وتقوم بتحويل موجودات المنظمة الفكرية والمعلوماتية إلى أهداف أو عمليات إستراتيجية قابلة للتطبيق، عن طريق توليد المعرفة وتوظيفها وتبادلها في مختلف أنشطة وعمليات المنظمة. كما يلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين في تعريفهم لإدارة المعرفة فإن هناك مجموعة من الخصائص المشتركة التي تتضمنها هذه التعريفات، منها التركيز على أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات المتتابعة، والتركيز على التكامل والتداخل بين الأفراد والعمليات والتقنية، وتأثير إدارة المعرفة على أعمال المنظمات.

ويمكن القول إن المدخل الإداري في تعريف ودراسة إدارة المعرفة هو المدخل الأكثر شمولاً حيث يتضمن المداخل الثلاثة الأخرى، فإدارة المعرفة كأسلوب إداري تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال استغلال المعرفة كأحد الموارد التنظيمية (المدخل الاقتصادي) وتوجيه التفاعل بين العاملين بالمنظمة من مختلف المستويات من خلال أنشطة اجتماعية تتعامل مع العنصر البشري (المدخل الاجتماعي) اعتماداً على تقنية المعلومات (المدخل التقني). ولذا سوف تعتمد هذه الدراسة على المدخل الإداري في تعريفها ودراستها لإدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية.

وعليه يمكن تعريف إدارة المعرفة في هذه الدراسة على أنها " أسلوب إداري يهدف إلى التعامل مع جميع أنواع المعرفة في بيئة المنظمة وتوفيرها وإاحتها في الوقت والكيفية الملائمة لجميع منسوبي المنظمة والمستفيدين من خارجها، وذلك من خلال إيجاد بيئة محفزة لتسهيل عمليات اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها والانتفاع بها بما يؤدي إلى تحسين القدرات التنظيمية وزيادة الإبداع الفردي والتنظيمي وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة".

٢/٤/٢ مبررات التحول نحو إدارة المعرفة في المنظمات؛

لفهم مبررات التحول نحو إدارة المعرفة يجب معرفة أهداف إدارة المعرفة في المنظمات أولاً، ثم تأثيرها على أعمال المنظمات ثانياً. وقد تناول العديد من الباحثين أهداف إدارة المعرفة التنظيمية، فقد ذكر البيشي (٢٠٠٩: ٣٢) أن أهداف إدارة المعرفة

في المؤسسات تتمثل في تنمية وتحسين نوعية القرارات، والمساعدة في التخطيط الإستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل، والمساعدة في حل المشكلات والتنبؤ بها، والمساهمة في رفع كفاءة الأداء والفاعلية، وتحفيز الابتكار والمبادرات، وتشجيع التشارك في المعرفة بين العاملين، وأخيراً تشجيع نشر ثقافة التعلم بين أفراد المؤسسة.

كما أشار تقرير صادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 2007) بأن هناك العديد من الأسباب وراء أهداف أنظمة إدارة المعرفة الفعالة. فمن خلال مراجعة وتحليل التجارب، يمكن الوقوف على معلومات مهمة في كيفية تحسين الأداء واستمرارية تطوره، ومشاركة هذه التجارب يعني أننا وبشكل جماعي يمكن تحقيق التالي:

- تجنب تكرار أخطاء الماضي.
 - تمييز الممارسات الناجحة لأن تكون مكررة في نواحٍ أخرى.
 - جعل العمل أكثر أهمية وذات فاعلية عالية.
 - مقارنة التجارب واستخلاص القضايا والتحديات المشتركة.
 - تعزيز التفكير الإستراتيجي من خلال الاشتراك في التجربة.
 - المساعدة في تطوير شبكات قوية بين الأشخاص.
- كما ذكر عليان (٢٠١٢) أن إدارة المعرفة تقوم بالعديد من الوظائف التي تهدف إلى تحقيق الفعالية في المؤسسة، فهي بالإضافة إلى أنها تساعد المؤسسة على تحقيق النجاح التنظيمي فإنها تقدم مجموعة من الوظائف الرئيسية منها:
- ١- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث استقطابهم ورعايتهم.
 - ٢- وضع أنظمة خاصة بالحوافز أو الإسهام في ذلك.
 - ٣- الاهتمام بالثقافة التنظيمية التي تدعم المعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
 - ٤- توفير الوسائل اللازمة لإبداع أفراد المعرفة.
 - ٥- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.

٦- توفير البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

كما أشار الظاهر (٢٠٠٩: ٩٠) إلى أن إدارة المعرفة تهدف إلى تبني فكرة الإبداع والابتكار عن طريق تدفق الأفكار بحرية، وتحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بممثلياتها، وإيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة.

ويضيف الباحث هدفاً يراه مهماً من وجهة نظره وهو حفظ المعرفة الضمنية التي يمتلكها العاملون بالمنظمة، وخصوصاً ذوي القدرات العالية الذين قد يتركون العمل بالمنظمة دون الاستفادة من خبراتهم وتسجيلها ونقلها إلى من يخلفهم في العمل، وهذا يمثل خسارة معرفية وثقافية ومهنية كبيرة للمنظمة.

وقد ذكر حجازي (٢٠٠٥: ٣٥) والزطمة (٢٠١١: ٣٢) أن العديد من الدراسات التي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة أشارت إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد منها ما يلي:

- تحسين عملية اتخاذ القرارات، إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.

- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل، إذ ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، لأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.

- يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم، ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفون قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل.

- تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.

- يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسات المنظمة وإجراءاتها، ومن ثم يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.

- يصبح الموظفون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل، ومن ثم فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما تتخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين.
- تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.
- العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.
- تحسين الإبداع داخل المنظمة، والذي يعد العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القديمة بمنظور جديد.

كما تكمن أهمية إدارة المعرفة كما يشير الصاوي (٢٠٠٧: ٢٢) في كونها مؤشراً على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد المنظمات ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارستها تحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبها إثراء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل العميل سعيداً في تعامله مع المنظمة.

وأشار المدلل (٢٠١٢: ٣٢) إلى أن العديد من التقارير والدراسات تظهر مدى أهمية إدارة المعرفة وانتشار استخدام أنظمتها المختلفة، ففي دراسة استطلاعية أجرتها شركة KPMG Consulting (2000) والتي استخدمت فيها استبانة وزعت على (٤٢٣) منظمة في المملكة المتحدة وأوروبا والولايات المتحدة، أظهرت النتائج أن (٨١٪) من المديرين في هذه المنظمات قالوا إن لديهم برامج إدارة المعرفة، في حين أشار (٣٨٪) من منظمات العينة أنهم في طريق تطبيق برامج إدارة المعرفة، وأن (٣٠٪) منهم في طور إعداد برامج إدارة المعرفة، في حين يوجد (١٣٪) من المديرين قالوا إنهم يقومون الآن بفحص أو تحليل الحاجة إلى برامج إدارة المعرفة. وفي اتجاه آخر، أظهرت نتائج الدراسة أن (٧٩٪) من منظمات العينة تنظر إلى إدارة المعرفة على أنها

تلعب دوراً حيوياً لتحسين الميزة التنافسية، (٧٥٪) تجاه أهمية دور إدارة المعرفة في التسويق، في حين يرى (٧٢٪) من منظمات العينة أن لإدارة المعرفة دوراً كبيراً ومباشراً في تحسين إستراتيجية التركيز على الزبون، و(٥٧٪) في تطوير العاملين، و(٦٤٪) في ابتكار المنتجات، و(٦٣٪) في تحسين معدلات نمو الإيرادات والأرباح. وقد أبدت ثلاثة أرباع منظمات العينة (٧١٪) أن لبرامج إدارة المعرفة تأثيراً جوهرياً في تحسين عمليات اتخاذ القرارات بما في ذلك سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية وتوزيع أفضل للخدمات المقدمة للزبائن.

وذكر عوض (٢٠١٢: ٤٠٩) أن أهمية إدارة المعرفة تأتي من دورها فيما يأتي:

أ- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

ب- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها

في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

ج - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

د - تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

هـ - تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

و - تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

ز - أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

ح - تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

ط - إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

ي- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

ولا يختلف القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية في متطلباته المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة وما يتبع ذلك من إجراءات عن غيره من القطاعات الحكومية في العالم، وعلى الرغم من أنه لم يكن هناك مبادرة ناجحة بشكل صريح ومباشر تتبنى مفهوم إدارة المعرفة في القطاع العام السعودي، إلا أن الكثير من المبادرات المتعلقة بالخطة الإستراتيجية الوطنية للتقنية ومبادرات الحكومة الإلكترونية وبرامجها المختلفة مثل برنامج المعاملات الإلكترونية (يسر) وغيره من المبادرات الفردية للعديد من منظمات القطاع الحكومي تصب في إطار تطبيقات إدارة المعرفة بشكل غير مباشر. ومما لا شك فيه أن عصر تقنية المعلومات قد أدى إلى تغيير قيم الناس في المملكة العربية السعودية وفي تعاملهم مع الأجهزة الحكومية مما زاد من مطالباتهم لها بتبني مفاهيم التقنية والحكومة الإلكترونية؛ لأن ذلك يؤثر في مصالحهم كما هو الحال على المستوى العالمي. وقد أدرك الكثير من المسؤولين الحكوميين في المملكة أن الوصول إلى المعلومات والمعرفة التي تنتج عن طريق تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات يؤثر بشكل مباشر في طريقة أداء الأعمال وطريقة إرضاء العملاء وتحقيق متطلباتهم والحصول على الخدمات، وكذلك على الطريقة التي تؤدي بها الحكومة أعمالها وخدماتها على كل المستويات، مما دفع بغالبية الجهات الحكومية للتفاعل مع هذه الحقيقة والدخول إلى عالم إدارة المعرفة من خلال بوابة التقنية، وتحديداً الحكومة الإلكترونية حيث أصبح لدى الغالبية العظمى من الأجهزة الحكومية مواقع إلكترونية إلا أنها لا تتعدى كونها مواقع ثابتة تحتوي على معلومات للتصفح فقط (القحطاني، ٢٠٠٩).

ويذكر الشهراني (٢٠٠٩) أنه مما يؤكد الحاجة إلى إدارة المعرفة في القطاع العام السعودي أن أي موظف يترك العمل في أي جهاز حكومي دون الاستفادة من خبراته وتسجيلها ونقلها إلى من يخلفه في العمل يمثل ذلك كله خسارة غير مباشرة للجهاز، وذلك كما أشارت إديث بنروز (Edith Penrose) منذ الخمسينيات حيث أكدت أن المنظمة تتعرض إلى خسارة في رأسمالها عندما يترك أحد موظفيها من ذوي القدرات

العالية أو من قيادتها العمل بها، وبهذا تكون قد أيقنت الفائدة أو القيمة الاقتصادية للمعرفة التي يمتلكها الموظفون، كما وضعت المعرفة لتكون جزءاً من القيمة المالية للمنظمة. ويؤكد ميكائيل بورتر (Michael Porter) أن المنظمة الفاعلة هي تلك التي تتمتع أكثر من غيرها من المنظمات المنافسة بميزة تنافسية قوية تتمثل في محافظتها على رأس المال البشري لديها.

ويذكر القحطاني (٢٠٠٩م: ٤) أن هناك فجوة كبيرة في القطاع العام السعودي في مجال إدارة المعرفة تتمثل في غياب مفهوم ونظام إدارة المعرفة عن ساحة المنظمات الحكومية مما أدى إلى عدم الاستفادة من الخبرات والمعارف والقدرات التي تتكون لدى العاملين في تلك المنظمات، ويرى أن ذلك يتطلب الاهتمام بجميع أنشطة إدارة المعرفة والكفاءات... كتشجيع جميع الفاعلين في المنظمات، وإشعارهم بأهمية المعرفة وإدارتها، وتدريبهم وتشجيعهم وتحفيزهم لاستخدام معارفهم وتقاسمها مع الآخرين.

٥/٢ عمليات إدارة المعرفة:

تقوم إدارة المعرفة على وظائف وعمليات أساسية اختلفت وتعددت وجهات النظر حول مسمياتها وعددها. ويذكر حسن (٢٠٠٨) أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون العمليات التي تميزها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. ويذكر العلي وزملاؤه (٢٠٠٩) أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة أو ترتيبها. ويعرف سليمان وسبونس (Soliman & spoons, 2000: 338) عمليات إدارة المعرفة بأنها تلك الوسائل التي يتم من خلالها إضافة القيمة إلى المعرفة الخام (المدخلات) وذلك بهدف خلق أو إبداع معرفة معالجة (المخرجات). ويشير الملكاوي (٢٠٠٧) إلى أن عمليات إدارة المعرفة تشير إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازمة القيام بها لتوليد المعرفة، وقد تختلف هذه العمليات حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. كما يعرف حسين (٢٠١١) عمليات إدارة المعرفة بأنها "العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها، وتخزينها، والمشاركة بها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية".

وأشار الرفاعي (٢٠٠٩) إلى أنه يمكن النظر إلى عمليات إدارة المعرفة من خلال مستويات إدارة المعرفة، بحيث تشمل هذه المستويات كلاً من الأفراد والكيونات المجتمعة، ويمكن التفرقة بين المجموعات المرتبطة بالجماعات الصغرى مثل فرق العمل أو الإدارات الوظيفية، وبين المنظمات المرتبطة بالمجموعات الكبيرة مثل المنشآت أو الشركات. وهذه المستويات وثيقة الصلة بموضوع نطاق إدارة المعرفة وامتداداتها من فرد واحد مروراً بفرق العمل وانتهاءً بالمنشأة بأكملها. وتحقيق التوليفة المتكاملة بين عمليات إدارة المعرفة وبين مستوياتها، يمكن حينها من تشكيل وصياغة خاصية المكان والآلية الملائمة لاختيار وتركيز وتوزيع النظم والتطبيقات المختلفة القادرة على تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة.

وتعمل عمليات إدارة المعرفة بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها (الرقب، ٢٠١١: ٢٨؛ الزيادات، ٢٠٠٨: ٩٠؛ العلي وآخرون، ٢٠٠٦: ٣٨).

ويعرض الجدول التالي (رقم ٢-٢) ملخصاً لوجهات النظر المتعددة فيما يخص عمليات إدارة المعرفة.

جدول رقم (٢-٢)

وجهات النظر المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة

الباحث/الباحثين والسنة	عدد عمليات إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
أدبيات الدراسة باللغة الأجنبية		
Heising&Vorbeck (2000:114)	٥	تشخيص المعرفة؛ توليد المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة.
Marquardt (2002:26)	٦	الاكتساب؛ التوليد؛ التخزين؛ استخراج المعلومات وتحليلها؛ النقل والنشر؛ التطبيق والمصادقة.
Chadha and Ritika, (2012:63)	٥	اكتساب المعرفة؛ تقاسم المعرفة؛ نقل المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ إعادة استخدام المعرفة.
(Saini, 2013:49)	٥	اكتساب المعرفة؛ مشاركة المعرفة؛ نقل المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ إعادة استخدام المعرفة.

توليد المعرفة؛ نقل المعرفة؛ خزن المعرفة؛ تطبيق المعرفة.	٤	Donate & de Pablo (2015: 364)
اكتساب المعرفة؛ توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ تقاسم المعرفة.	٤	(Mageswari , Sivasubramanian and Dath, 2015:36)
أدبيات الدراسة باللغة العربية:		
توليد المعرفة؛ حفظ المعرفة؛ نقل المعرفة؛ استخدام المعرفة.	٤	صقر (٢٠٠٣)
توليد المعرفة؛ نقل المعرفة؛ التعلم التنظيمي.	٣	حجازي (٢٠٠٥)
تشخيص المعرفة؛ توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة.	٥	دروزة (٢٠٠٨: ١٢)
تشخيص المعرفة؛ تحديد أهداف المعرفة؛ توليد أهداف المعرفة؛ توليد المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة؛ استرجاع المعرفة؛ إدامة المعرفة.	٨	الزيادات (٢٠٠٨: ٩٢-١٠٧)
توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ التشارك في المعرفة؛ تطبيق المعرفة.	٤	المعاني (٢٠٠٩: ٣٧٤)
تكوين المعرفة واقتنائها؛ تنظيم المعرفة وتخزينها؛ توزيع المعرفة وبثها؛ تطبيق المعرفة.	٤	الظاهر (٢٠٠٩)
اكتساب المعرفة؛ تخزين واسترجاع المعرفة؛ نقل المعرفة؛ تطبيق المعرفة.	٤	صبح (٢٠٠٩)
تشخيص المعرفة؛ توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة.	٥	الزطمة (٢٠١١: ٤)
تشخيص المعرفة؛ اكتساب المعرفة؛ توليد المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ تطوير المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة.	٧	عليان (٢٠١٢)
تحديد المعرفة؛ اكتساب المعرفة؛ توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة.	٦	الزعيبي والزيدي (٢٠١٢: ٦٦٥)

الإطار النظري والدراسات السابقة

أبو العلا (٢٠١٢: ١١١)	٤	تنظيم المعرفة؛ توليد المعرفة؛ التشارك في المعرفة؛ تطبيق المعرفة.
المطرفي (١٤٣٤هـ / ٢٠١٣: ٦٥)	٤	اكتساب وتوليد المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ النشر والمشاركة بالمعرفة؛ تطبيق المعرفة.
الياسري وحسين (٢٠١٣)	٤	توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة.
المصري (٢٠١٥)	٤	اكتساب المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ نشر المعرفة؛ تطبيق المعرفة.

المصدر: جدول من إعداد الباحث استناداً إلى رؤية الكتاب لعمليات إدارة المعرفة.

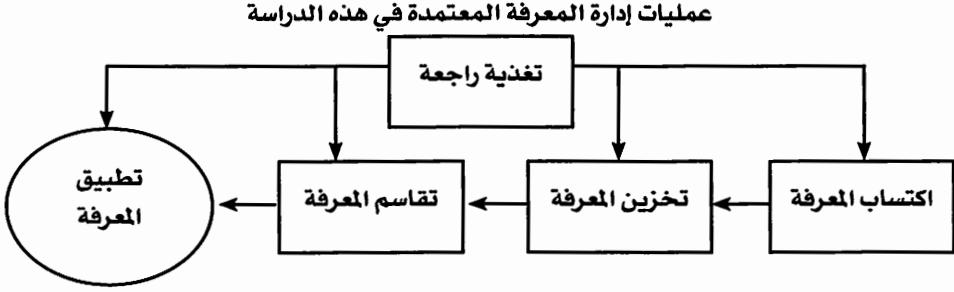
ومن العرض السابق لعمليات إدارة المعرفة نجد أنها متعددة ومتشعبة، واختلف الكتاب والباحثون بشأن تحديد مراحل إدارة المعرفة والتي ترواحت من ثلاث عمليات في حدها الأدنى وثمانى عمليات في حدها الأعلى. كما يلاحظ أن هناك اتفاقاً بين الباحثين على بعض عمليات إدارة المعرفة مثل: اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة في حين يوجد اختلاف بين الباحثين حول العمليات الأخرى لإدارة المعرفة.

وستعتمد هذه الدراسة في تحديد عمليات إدارة المعرفة على العمليات التي ذكرها كل من (المصري، ٢٠١٥؛ الياصري وحسين، ٢٠١٣؛ والمطرفي، ١٤٣٤هـ؛ وصبح، ٢٠٠٩) والتي تتضمن أربع عمليات هي: اكتساب المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ نشر المعرفة؛ تطبيق المعرفة، حيث يعتقد أنها الأشمل، ولاسيما وأنها تُعد العناصر المشتركة بين عدد كبير من الباحثين. والشكل التالي (رقم ٢-٣) يوضح ذلك.

١- اكتساب المعرفة: ويندرج تحت هذه العملية توليد أو شراء أو خلق أو اكتشاف أو استحواذ المعرفة (الكبيسي: ٢٠٠٥: ٦٩). وعملية اكتساب المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها، وتحصل المنظمات على المعرفة بعدة طرق اعتماداً على نوع المعرفة التي تبحث عنها، فقد تحصل عليها من خلال الوثائق والتقارير والتطبيقات الخاصة بالمنظمة أو من خلال تطوير شبكات الخبرة عبر الإنترنت بحيث يجد العاملون الخبرة في المنظمة التي تمتلك المعرفة، وأحياناً تخلق المنظمات المعرفة من خلال اكتشاف نماذج للبيانات أو استخدام محطات عمل المعرفة، وكذلك

يمكن الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية مثل التقارير والآراء القانونية والبحوث العلمية والإحصاءات الحكومية (الياسري، وحسين، ٢٠١٣: ٢٤٤).

شكل رقم (٢-٣)



المصدر: من إعداد الباحث.

ويذكر سليحات والمحاميد (٢٠١٣: ٣) أن عملية اكتساب المعرفة عملية تتضمن جانبي المعرفة الضمنية والصريحة، فالمعرفة الضمنية مرتبطة باستكشاف المعرفة بينما المعرفة الصريحة متعلقة باستغلال المعرفة المتاحة. واستكشاف المعرفة يتضمن الاكتشاف والاختبار أو التجريب والاستيعاب وخلق مفاهيم وتقنية جديدة وتطوير مقدرات جديدة ربما خارج محيط اختصاصات المنظمة الحالية. وبالمقابل يتحقق استغلال المعرفة من خلال تراكم الخبرة في عدد محدود من مجالات تخصص المنظمة بواسطة زيادة الكفاءة من خلال تكرار الممارسة وتشكيل المعرفة.

ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة يُقترح تنفيذ النشاطات الآتية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة (أبو فارة وعليان، ٢٠١٠: ٥٨):

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.

- استخدام المجازات والتناظر الوظيفي وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المدبرون والمستشارون.

- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.

- استخدام البنى أو الهيكليات المنظمة المرنة أو الشبكية.
- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.
- استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل تخزين المعرفة الضمنية.

٢- تخزين المعرفة: ويطلق البعض على هذه العملية حفظ المعرفة أو مرحلة تنظيم المعارف. وأوضح الزيادات (٢٠٠٨: ٩٩) أن عمليات تخزين المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، والبحث والاستدانة والوصول والاسترجاع والمكان. ويتم تخزين المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات التخزين ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها.

ويقصد بتخزين المعرفة عملية تنظيم وتجميع البيانات المتعلقة بنشاطات المنظمة وخزنها في قواعد معينة بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى حفظ المعرفة من الضياع، وتتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون، وتحويل هذه المعرفة إلى بناء داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهان العاملين المميزين في المعرفة بالمنظمة عن طريق التدريب والحوار وتنظيمها على نحو تكون في متناول أفراد المنظمة، وكذلك حفظ المعرفة الظاهرة الموجودة في المنظمة، كالدفاتر والسجلات والكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات وتوثيقها باستخدام وسائط التخزين المتطورة (ماضي، ٢٠١١: ٦٤). ويشير النعيمي وفيصل (٢٠١٢: ١٧٢) إلى أن تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً خاصة للمنظمات ذات دوران العمل العالية والتي تواجه خطر فقدان المعرفة وخاصة الضمنية عند مغادرة الأفراد للمنظمة، وأشار إلى وجود نوعين من وحدات تخزين المعرفة هما: التخزين التعاقبي ويستخدم الشريط المغنط لتخزين المعرفة التراكمية. والتخزين للوصول المباشر ويستخدم القرص المغنط، إذ يمكن قراءة المخزون فيه ولسنوات طويلة، مما يعني ضرورة وجود قاعدة للمعرفة وتحديد مقدار الجزء المفتوح من تلك القاعدة.

٣- تقاسم المعرفة: أحياناً يطلق على هذه المرحلة توزيع المعرفة، ونقل المعرفة، وتبادل المعرفة، ونشر المعرفة أو مشاركة المعرفة. ويذكر النعيمي وفيصل (٢٠١٢: ١٧٢) أن عملية نشر المعرفة تعني عمليات التوزيع، والمشاركة، والتدفق، والنقل. وتتضمن العديد من الطرائق مثل فرق المشروع، وشبكة المعلومات الداخلية، ووكلاء المعرفة،

وتستوجب عملية نقل المعرفة تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة، ويعتمد انتقال المعرفة على قيمتها لدى المصدر، والاستعداد والدافعية لوحدة الهدف وكذلك قدرة وسعة تلك الوحدة.

ويذكر ماضي (٢٠١١: ٦٥) أن نشر المعرفة هي عملية تداول المعرفة ونقلها إلى العاملين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية. كما تعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين، وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال بعضهم مع بعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها. وقد أصبح توزيع المعرفة والتشارك بها أمراً أكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة، كالإنترنت، وشبكات الاتصال المتطورة. وعملية نقل المعرفة والتشارك فيها تتم من خلال العمل المشترك والتواصل والتعلم من العمل والتدريب والنقاشات وجهاً لوجه، والجلسات غير الرسمية أو من خلال تبادل الوثائق.

ويذكر سليحات والمحاميد (٢٠١٣: ٣) أنه يمكن أن تتم عملية نشر المعرفة على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة فالمشاركة على مستوى العاملين تتمثل في الحديث إلى زملاء العمل لمساعدتهم في عمل الأشياء بشكل أفضل وأسرع وأكثر فاعلية. أما على مستوى المنظمة فتشير إلى خلق المعرفة وتنظيمها وإعادة استخدامها ونقل المعرفة المبنية على الخبرة الموجودة في داخل المنظمة وإتاحتها لمنظمات أخرى.

٤- تطبيق المعرفة: تكمن أهمية المعرفة في إمكانية تطبيقها واستخدامها. ويشير النعيمي وفيصل (٢٠١٢: ١٧٣) والياسري وحسين (٢٠١٣: ٢٤٥) إلى أن تطبيق المعرفة هي العملية التي تشير إلى مصطلحات الاستعمال وإعادة استعمال والاستفادة. ويؤدي تطبيق المعرفة إلى ابتكار معرفة جديدة وتسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي وتوجد عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة الخبرات، ومبادرات العمل، والخبير الداخلي، والتدريب، ويتوقف نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة على حجم المعرفة التي يتم تطبيقها.

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تُعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر

لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. ولكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ (ماضي، ٢٠١١: ٦٦).

ويذكر الرقب (٢٠١١: ٢٩-٣٠) أن عملية تطبيق المعرفة تستند إلى المعرفة المتاحة وتطبق المعرفة من خلال نوعين من العمليات، أولهما العمليات الموجهة (المباشرة) وتعني العملية التي يقوم بها الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة، أما الثانية فهي المعرفة الروتينية وتعني الانتقال من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

٦/٢ متطلبات إدارة المعرفة:

المنظمات في حاجة إلى قوة دافعة لإدارة المعرفة التي تمتلكها، وتعرف القوة الدافعة هذه باسم متطلبات أو مقومات إدارة المعرفة (knowledge management enablers) واختصاراً (KMEs) والتي يمكن تعريفها وتصنيفها بطرق مختلفة. حيث اتفق كل من العلواني (٢٠١١) والتباني وآخرين (٢٠١٥: ٤٤٩) على أن إدارة المعرفة تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر في عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية أكبر، كما أنها قد تكون معوقة، هذه المتغيرات الأربعة هي الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة التنظيمية.

وتشير متطلبات إدارة المعرفة إلى العوامل المهمة التي يتعين تطويرها في منظمة ما والتي تكون بمثابة القوة الدافعة لتنفيذ ممارسات إدارة المعرفة (Saini, 2013). وذكر نيجاتين وآخرون (Nejatian et al., 2013:108) أن متطلبات إدارة المعرفة تعد خطوة مهمة وحيوية لضمان نجاح إدارة المعرفة، فهي بمثابة آلية لتطوير، وتبادل، وحماية المعرفة التنظيمية ومن ثم تحفز توليد المعرفة، وأن الدراسات السابقة أشارت إلى أهمية متطلبات إدارة المعرفة في إدارة المعرفة. كما أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى أن متطلبات إدارة المعرفة لها تأثير قوي على الأداء التنظيمي.

ويذكر ريزاي وآخرون (Rezaei et al., 2014: 71) أنه لتنفيذ إدارة المعرفة في المنظمة، فإن متطلبات إدارة المعرفة تعد قوة دافعة ليست فقط لمجرد توليد وإنتاج

المعرفة من خلال إنشاء المعرفة، ولكنها أيضاً تشجع أعضاء الجماعة (المنظمة) على مشاركة وتبادل خبراتهم ومعارفهم بعضهم مع بعض، والسماح للمعرفة التنظيمية بالنمو المنتظم. وقد حددت البحوث ثلاثة متطلبات لإدارة المعرفة هي: التقنية، والبناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

ويمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة نجد أن العديد من الباحثين قد طرحوا بعض المتطلبات لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات والتي يمكن أن يكون لها تأثير في تنفيذ إدارة المعرفة. على سبيل المثال، أشارت أوليفر (Oliver, 2003) إلى أن متطلبات إدارة المعرفة تتلخص في البنية التحتية التكنولوجية، والبنية التحتية التنظيمية. كما يشير العلي وآخرون (٢٠٠٦: ٣٠٣) إلى أن البنى التحتية لإدارة المعرفة بمثابة الأساس الذي تركز إليه إدارة المعرفة حيث تحتوي على خمسة عناصر أساسية هي: ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، واتصالات تطبيقات المعرفة، والبنى التحتية لتقنية المعلومات، والمعرفة المشتركة العامة.

ويرى كاريون (Carrion, 2006: 34-43) أنه من المهم والضروري لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة فهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة أو ما يطلق عليها البنية التحتية لإدارة المعرفة، واللازمة لدعم عملية تشخيص المعرفة، وخلق وتحويل المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة وتطبيقها. وصنف متطلبات تطبيق إدارة المعرفة إلى ثلاثة متطلبات أساسية هي الأفراد، والعمليات، والتقنية. في حين أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، من وجهة نظر فرنانديز وسبهيروال (Fernandez, Sabherwal, 2006: 230-236)، تعبر عن الأسس والقواعد الطويلة الأمد التي من خلالها تنشأ وتكمن إدارة المعرفة، بحيث تحتوي هذه البنى التحتية لإدارة المعرفة على خمسة مكونات أساسية هي: ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، والجماعات الممارسة، والبنية التحتية لتقنية المعلومات، والمعرفة المشتركة.

كما أشار البيشي (٢٠٠٩: ٢٦) إلى ما طرحه دافينبورت من مجموعة متطلبات تقود مشروع إدارة المعرفة في أي منظمة للنجاح وهي:

- ١- توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
- ٢- هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوافرة.
- ٣- تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.

٤- تبني غاية إستراتيجية واضحة، ولغة مفهومة لدفع العاملين للاستفادة من نظام المعرفة.

٥- تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لتفعيل ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنظمة.

٦- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.

٧- دعم الإدارة العليا التام، وهذه أساسية لإقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المؤسسة.

ويوضح الجدول التالي ملخصاً لأهم متطلبات إدارة المعرفة التنظيمية حسب رؤية الباحثين.

ويوضح الجدول التالي ملخصاً لأهم متطلبات إدارة المعرفة التنظيمية حسب رؤية الباحثين.

جدول رقم (٢-٣)

متطلبات إدارة المعرفة حسب رؤية عدد من الباحثين

الباحث/الباحثون والسنة	العدد	متطلبات إدارة المعرفة
(Mageswari , Sivasubramanian and Dath, 2015:36)	٣	الثقافة التنظيمية؛ دعم القيادة والإدارة؛ التقنية
التلواني وآخرون (٢٠١٥: ٤٤٥)	٤	الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، وتقنية المعلومات
Rezaei et al., (2014: 71)	٣	التقنية، والبناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية
(Saini, 2013:47)	٣	دعم ومشاركة الإدارة العليا؛ الثقافة التنظيمية؛ البنية التحتية للمنظمة.
Chadha and Ritika, (2012:63)	٣	دعم ومشاركة الإدارة العليا؛ الثقافة التنظيمية؛ البنية التحتية للمنظمة.
Allameh et al (2011)	٣	الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التقنية

دعم الإدارة؛ الثقافة الداعمة؛ الحوافز، التقنية المتوافقة مع الإستراتيجية؛ طرق تقييم القيمة للعملية؛ المتخصصون؛ المعالجة والتدريب.	٧	Wright (2011)
الإستراتيجية والقيادة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات.	٤	Ho (2008: 102-103)
الثقافة، والتعلم، والتدريب، ودعم الإدارة العليا، وإستراتيجية الأعمال، وتقنية المعلومات.	٦	Nixon et al., (2008)
الاحتياجات المعرفية؛ الوعي والالتزام المعرفي؛ الاتصالات الداخلية والخارجية.	٤	دروزة (٢٠٠٨: ١٢)
الهيكل التنظيمي، أفراد المعرفة، الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، توفير التقنية، الالتزام الإستراتيجي.	٥	الملكوي (٢٠٠٧: ٨٥)
البنية التحتية، الثقافة التنظيمية، الدوافع والحوافز، وموقف الإدارة العليا.	٤	Basu & Sengupta (2007)
الأفراد، الهيكل التنظيمي، الثقافة، التعلم، تقنية المعلومات.	٦	Lee & Lee (2007)
ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، واتصالات تطبيقات المعرفة، والبنية التحتية لتقنية المعلومات، والمعرفة المشتركة العامة.	٥	العلي وآخرون (٢٠٠٦: ٣٠٣)
الإستراتيجية، الأشخاص، التقنية، العملية.	٣	الكبيسي (٢٠٠٥: ٩٠)
البنية التحتية التقنية، والبنية التحتية التنظيمية.	٢	(Oliver, 2003)
الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تقنية المعلومات، القيادة التنظيمية.	٤	(العلي (٢٠٠١)

المصدر: جدول من إعداد الباحث استناداً إلى رؤية الكتاب والباحثين لمتطلبات إدارة المعرفة.

ومن العرض السابق لمتطلبات إدارة المعرفة نجد أنها متعددة، واختلف الكتاب والباحثون بشأن تحديدها وعددها وترواحت من ثلاثة متطلبات في حدها الأدنى وسبعة متطلبات في حدها الأعلى. كما يلاحظ أن هناك اتفاقاً بين الباحثين على بعض

متطلبات إدارة المعرفة مثل: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تقنية المعلومات، القيادة التنظيمية في حين يوجد اختلاف بين الباحثين حول العمليات الأخرى لإدارة المعرفة.

وستعتمد هذه الدراسة على خمس متطلبات لإدارة المعرفة هي: القيادة الإدارية؛ والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز، حيث تُعد العناصر المشتركة بين عدد كبير من الباحثين. وفي السطور القادمة سنتناول هذه المتطلبات بشيء من التفصيل.

١- القيادة الإدارية: القيادة وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكون إدارة المعرفة استثماراً تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطويرها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، لذا تصبح الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكرياً وتطبيقاً بين أقسام المنظمة بعامّة وفي أنشطتها وعملياتها المتمثلة بالقدرة على التأثير في الآخرين (نجم، ٢٠١١: ٢٣).

ويشير الحسيني (٢٠٠٩: ٥٤) إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة، وتعد القيادة ركيزتها الأساسية فلو اجتمعت كل عوامل الإنتاج وتوافرت كل العناصر الباقية من تخطيط وبيان للأهداف وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها، ولم تنهأ القيادة الإدارية الناجحة، فمما لا شك فيه أن هذه العملية ستصل برمتها إلى نقطة قد تتقاطع فيها المهام وتتداخل، مما يسبب إرباكاً في حركة العمل وسينعكس ذلك على فشل التنظيم في تحقيق أهدافه. وأورد العلي وآخرون (٢٠٠٦: ٣٥٠-٣٥١) مهمة قادة المنظمات المعتمدة على إدارة المعرفة في امتلاك رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة، إذ إنهم يفكرون في أعمالهم وبيئاتها وأهداف المعرفة، ولديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والإستراتيجية، ويبرهنون على نجاح المعرفة، حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة، ويشجعون حرية وحركة المعلومات وتوليد المعرفة، بين المستويات التنظيمية، ويحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضاؤها من مختلف التخصصات، ويطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تسهم في تغيير السلوك، ويحفزون العاملين على المشاركة عن طريق تطبيق ما تعلموه وكيفية مشاركتهم بما يملكون من معرفة وكيف يمكن تفسير تلك المعرفة وترجمتها لمهارات وسلوكيات لتحسين الأداء.

وقد أوضح الحسيني (٢٠٠٩: ١٦٣) مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة في العناصر التالية:

- المسح العام للمعرفة الموجودة: وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبانة والمقابلة مع العاملين والعملاء داخل المنظمة وخارجها ويستطيع القائد هنا تحديد ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة وكذلك مدى ملاءمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول على المعلومات ومدى وجود آليات لحفظ المعرفة.

- وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة: يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الإستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، وذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى عمليات أو خدمات جديدة.

- تنظيم إدارة المعرفة: تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة، وكذلك تؤدي دوراً مهماً في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة.

- تقييم إدارة المعرفة: ويستطيع القائد أن يقيم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسن وبحث الشكاوى إن وجدت.

٢- الهيكل التنظيمي: يشير حريم (٢٠٠٦: ٤٥) إلى أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها وأن الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي التعقيد والرسمية والمركزية.

وقد أشار العلي وآخرون (٢٠٠٦: ٣٠٣-٣٠٥) إلى أن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في المنظمة، وذلك لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمروؤوسين قائمة على التعاون والثقة، وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل، وأن هناك العديد من الأبعاد المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة منها: هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم، كما أنه من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من التنظيم غير الرسمي، كما يعد تسطيح الهياكل التنظيمية من وسائل

تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية، وفرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.

وبمراجعة الأدبيات، فإنه لا يوجد هيكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الخطط الخاصة بإدارة المعرفة. وقد أشار بعض الباحثين (البوشي، ٢٠٠٩: ٤٤؛ أبو شيخة، ٢٠١١: ٢٣٣-٢٣٨) إلى أن أكثر الهياكل ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات هي الهياكل التي تساعد على تنمية روح الفريق في العمل، والتي تتسم بالحركية والمرونة، وذلك لضمان استمرار تدفق المعارف والتشارك بها في كافة مستويات المنظمة ومنها الهيكل المصفوفي، وهيكل الفريق، والهيكل الشبكي. فالهيكل المصفوفي أهم ما يميزه كفاءة استخدام الموارد، كما يتميز بالمرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة، وتهيئة فرص تطوير المهارات الإدارية للمديرين، وتنمية روح التعاون بين فريق العمل، لذلك فهو يتيح فرصاً للتعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية الجيدة بين الأفراد، مما يساعد على إمكانية تبادل المعرفة والتفاعل مع البيئة المحيطة. أما هيكل الفريق فمن أهم أشكاله فريق العمل متعدد الوظائف الذي يتكون عادة من بضعة أفراد يمثلون وظائف أو وحدات تنظيمية معينة في المنظمة، ويستهدف هذا الفريق عادة تسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين الوظائف وإيجاد اتصالات جانبية لحل مشكلات العمل، من مزايا هذا الشكل من التنظيم الإفادة من المواهب المتعددة للأفراد، فهم خبراء ومتخصصون، كما ينمي الشعور بالإنجاز ويوجد جواً من التعاون بين الأعضاء لتبادل المعلومات والتجارب والخبرات، ويتيح الفرصة للمشاركة في المعرفة في كافة المستويات. في حين أن الهيكل الشبكي تبدو فيه المنظمة على هيئة محور مركزي تحيط به شبكة من المتخصصين ترتبط بالمركز الرئيسي للمنظمة إلكترونياً، وأهم ما يميز هذا النوع من التنظيم العمل على الإفادة من الخبرات الخارجية، بالإضافة إلى المرونة في العمل والقدرة على تحسين المهارات الخاصة بحل المشكلات، ويترك فرصاً أكبر للحوار وتبادل الأفكار مما يشجع التبادل المعرفي.

٣- الثقافة التنظيمية: تتنوع وتختلف التعريفات الخاصة بمفهوم الثقافة التنظيمية من باحث لآخر، إلا أن العميان (٢٠١٠: ٣١١) يرى أنه مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك في عنصر مميز هو القيم، وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات

والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعد القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات. ويذكر السكارنة (٢٠٠٩: ٣٥٨) أن ثقافة المنظمة تمثل مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه المميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيماً معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسن الفاعلية والكفاءة.

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستكار والاستهجان منهم (عبد اللطيف وجودة، ٢٠١٠: ١٢٣). ويشير جواد وموسى والمدان (٢٠١٠: ٨) إلى أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، وتؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وإن الدراسات التي تناولت الجانبين أظهرت أن العلاقة أكثر تعقيداً مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفع المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية، تشجع على التشارك المعرفي وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين.

ويذكر الرقب (٢٠١١: ٣٨) أن الدراسات التي أجريت في الفترة (١٩٩٨ إلى ٢٠٠٢) أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية تضم عوامل تعيق إدارة المعرفة في المنظمات، وفي الوقت نفسه تتضمن المفاتيح الرئيسية لنجاح هذه الإدارة. ويذكر كرمالي (٢٠٠٥: ١١٤) أن ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة، والتشارك فيها ويجب على القائد الفعال أن يركز الانتباه على الثقافة المنظمة وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وبقيم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد، ومن ثم تؤثر في الأداء المنظمي.

وتشير أدبيات إدارة المعرفة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة، والتشارك فيها منها (الزيادات، ٢٠٠٨: ٣٢٧؛ عليان، ٢٠٠٨: ١٠٦):

- إيجاد رابط بين عملية المشاركة في المعرفة وبين أهداف المنظمة.

- ارتباط عملية المشاركة في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.
- تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم بعضاً من خلال إدارة قوية.
- تكامل عملية المشاركة في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.
- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل ذلك.
- دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحويلها إلى شبكات رسمية.
- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية.
- ٤- تقنية المعلومات: تعني تقنية المعلومات الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالٍ في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة (نور الدين، ٢٠١٠: ١٠٧).
- ويذكر الكبيسي (٢٠٠٥: ٩٤-٩٥) إلى أن للتقنية دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، ويتلخص دور التقنية في إدارة المعرفة في النقاط التالية:
- الإسهام في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل.
- المساعدة في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
- تسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من تحليل و تخزين ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.
- توفير وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة، وتوفير قاعدة معرفية تحتوي على جميع المعارف حول الموضوعات ذات الصلة بعمليات المنظمة.
- المساعدة على إنجاز الوظائف الكتابية وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها.

ومن أجل نجاح إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية لابد من توفير البنى التقنية لنظام إدارة المعرفة، ويشير الزيادات (٢٠٠٨: ١٦٩) والعاني (٢٠٠٩: ٧٦) إلى أن أهم عناصر البنية الأساسية لتقنية المعلومات تتمثل في التالي:

- أدوات وأجهزة المدخلات والمخرجات التي تستخدم لإدخال وإخراج المعلومات والمتعلقة بالحاسوب.
- البرمجيات أو مجموعة التعليمات المستخدمة لأداء مهمة معينة وتشمل أنظمة التشغيل، والاتصالات.
- أدوات وأجهزة الاتصالات وهي تشمل المودمات والأقمار الصناعية والكابلات.
- وحدة المعالجة وتحتوي على وحدة المعالجة المركزية والتي تقوم بتنفيذ البرمجيات لتأدية مهمة معينة، والذاكرة الداخلية والتي تقوم بالعمل كمنطقة التخزين للمعلومات.
- أدوات وأجهزة التخزين التي تحفظ المعلومات والبرمجيات (الأقراص المدمجة).
- شبكة الإنترنت.

٥- نظام الحوافز: يعرف المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة أنظمة الحوافز بأنها عوامل محفزة داخلية وخارجية تؤثر في السلوك الشخصي والتنظيمي وتظهر عندما تكون المهمة أو العمل يلبي هدف الشخص (السرحان، ٢٠١٢: ١٤). كما تعرف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تؤثر في الفرد سواء كان رئيساً أو مسؤولاً، وتدفعه إلى مزيد من الجهد نحو تحقيق إنجازات في الأداء عند مستوى الرضا المتولد من الحوافز (عباس وحمادي، ٢٠٠٩: ١٠٧)، وهي العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة التميز في الأداء (النعيمي، ٢٠٠٨: ٢٤). ويرى الشمري أن الحوافز عبارة عن مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين (البدر، ٢٠٠٦: ٣٦). ويلاحظ من التعريفات السابقة أنها متقاربة في دلالتها بالتعبير عن الحوافز، كمؤثرات خارجية تستخدمها الإدارة للتأثير في العاملين لديها للوصول إلى الأداء الأفضل والشعور بالانتماء للمنظمة، وتستخدم كذلك لمكافأة العمال المتميزين.

ويذكر غريب (٢٠١٢: ١٣٦) أنه يتم تصنيف الحوافز على حسب طبيعتها، أو على أساس فلسفتها وأثرها. فمن حيث طبيعتها تصنف الحوافز إلى حوافز مادية وأخرى معنوية. فالحوافز المادية هي المبالغ التي تدفع للموظفين إما على شكل دفعة واحدة

أو دفعات شهرية، وتشمل أيضاً ما يضاف للفرد من دخل إضافي، ومن أمثلتها: المكافآت عن العمل الإضافي أو الأعمال المميزة، والزيادات الدورية والاستثنائية في الأجور، والتأمين الصحي للعاملين أو أسرهم، والتأمين الاجتماعي، والبدلات المختلفة (سفر - سكن - مواصلات)، والترقية والتقدم في العمل. أما الحوافز المعنوية وهي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له وتحقيق التعاون بين زملائه، ولا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية، بل هناك ترابط وتكامل فيما بينها. ومن أمثلة الحوافز المعنوية الإثراء الوظيفي بمعنى تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها، مما يهيئ لشاغلها تطوير قدراته ومهاراته، والترقية، ولوحات الشرف وخطابات الشكر للمتميزين، وكذلك تسليم الأوسمة والدروع والكؤوس، وترشيح الموظفين لدورات متميزة أو الدراسات العليا أو لعمل قيادي. في حين تنقسم الحوافز حسب فلسفتها وأثرها إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية، فالحوافز الإيجابية هي الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين وتلبي حاجاتهم ودوافعهم لرفع مستوى ولائهم وتحسين أدائهم، وحتى تكون الحوافز الإيجابية فعالة ومؤثرة، يجب أن تطبق فوراً عند قيام العامل بالتصرف الذي يستحق عليه الحافز، ويجب أن توضع وفق أسس عادلة وأن تؤدي إلى إشباع حاجة عند العامل يشعر بضرورة إشباعها، أما الحوافز السلبية فهي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي بالنتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه.

وتظهر أهمية الحوافز في تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، وتمنع شعور الفرد بالإحباط، لأنها توفر الأجواء المناسبة مادياً ومعنوياً لدفع العاملين للمثابرة في العمل ومحبة. ويذكر المشرقي (٢٠١٠) أن أهمية الحوافز تتمثل في الإسهام في إشباع حاجات الموظفين ورفع روحهم المعنوية، وتعزيز انتمائهم للمنظمة، وتنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة لوجودها بين العاملين، وتنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين، كما تعد الحوافز عوامل جذب واستقطاب للعمل في المنظمة أو البقاء فيها، كما تدفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بأعمالهم، للوصول إلى استخدام أفضل لطاقاتهم. ويذكر الوزان (٢٠٠٦: ١٩) أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية وحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التعريف لا تعوقه الإجراءات الروتينية.

وقد توصلت دراسة تشنج وآخرين (Cheng, Ho,& Lau: 2009) إلى أن نظم الحوافز والفوائد المتوقعة من تبادل المعرفة من العوامل الرئيسية المؤثرة في تبادل المعرفة بين الأكاديميين في الجامعات الخاصة في ماليزيا.

٧/٢ دور إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية:

يعرف مركز دراسات الحكومة الإلكترونية (٢٠٠٩) المعرفة الحكومية بأنها "مجموعة من المعلومات والبيانات والإجراءات التي تتعامل معها الحكومة من أجل تقديم خدماتها للجمهور وإدارة أنظمتها الداخلية وعلاقاتها الخارجية، وعادة ما تكون هذه المعرفة على شكل أصول معرفية مادية موجودة في الوثائق والمستندات المختلفة أو تأخذ شكل المعرفة غير المحسوسة والمتمثلة في الخبرة والحكمة التي اكتسبها رجال الحكم والموظفون خلال مراحل عملهم في القطاع العام.

وتختلف خصائص المعرفة ووظائف إدارتها في القطاع العام عن القطاع الخاص، وذلك نظراً لطبيعة بيئة الأعمال واختلاف الأهداف العامة في كلا القطاعين. وفي هذا السياق يرى لاجرانج (La Grange, 2006) بأن المهمة الرئيسية والأهداف العامة للحكومات والقطاع الخاص تختلف اختلافاً كبيراً يشبه اختلاف الليل والنهار؛ لأن المديرين العاملين للشركات الخاصة يهتمون اهتماماً رئيسياً بتعظيم الربح واستدامة الميزة التنافسية، في حين أن الأهداف العامة للحكومات قائمة على المسؤولية الاجتماعية وضمان الحياة الكريمة لكافة المواطنين. كما أشار تقرير صادر عن UNPAN (٢٠٠٨) إلى اختلاف إدارة المعرفة في القطاع الحكومي عنها في القطاع الخاص، وذلك من زاويتين اثنتين هما: النطاق والغاية. فمن حيث النطاق، فإن نطاق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي أوسع من القطاع الخاص، فأكثر المنظمات الخاصة تعمل ضمن نطاق ضيق ومحدود كالتخصص في صناعة معينة أو خدمة شريحة معينة من أفراد المجتمع، وهذا يساعد المنظمات الخاصة في تحديد قاعدة الزبائن وتوجهاتهم بسهولة ومن ثم توفر إمكانية إدارة المعرفة الناتجة عن زبائن الشركة. في حين أن العمل الحكومي يرتبط بجميع أوجه الحياة وله علاقة بكافة المواطنين في الدولة، ولا يمكن للدولة أن تحدد شريحة معينة من المواطنين بحيث تقدم خدماتها لهم فقط دون غيرهم، بالإضافة إلى أن دور القطاع العام يشمل توفير كافة السلع والخدمات التي لا يقدمها القطاع الخاص - أو لا يستطيع تقديمها - ويحتاجها المواطن، وهذا يتطلب استغلال المعرفة بمستويات أعلى في المنظمات الحكومية نظراً

لأن قاعدة المعرفة في القطاع العام أوسع وأكبر بكثير منها في القطاع الخاص. أما من ناحية الغاية، فبالإضافة لغايات الفاعلية والكفاءة كأحد أهداف إدارة المعرفة في القطاع الحكومي، وبخلاف منظمات القطاع الخاص؛ يجب على القطاع العام ألا تقتصر جهوده في إدارة المعرفة عند هذا الحد، وإنما لابد أن تعمل المنظمات الحكومية على خلق بيئة لا تمكن الحكومة فحسب وإنما جميع الأطراف من الاستفادة والمساهمة في تطوير شبكة لإدارة المعرفة الوطنية. وكون الحكومة أحد أكبر المنتجين والمستهلكين للمعلومات والمعرفة، ونظرًا لقيامها بأدوار صناعة السياسات العامة للدولة وتعزيز المعرفة لتنمية الموارد البشرية، فإنه بإمكان الحكومة أن تلعب دور "وسيط المعرفة" والذي لا يمكن للقطاع الخاص أن يلعبه نظرًا لمحدودية إمكانياته ومجال عمله.

ويتساءل دي برون (De Brún, 2005) عن أنه إذا كانت المنظمات -في القطاع الخاص والقطاع العام - تهتم بشكل متزايد بإدارة المعرفة كوسيلة لخلق القيمة، فما معنى هذه القيمة في منظمات القطاع العام؟ وخاصة أن المنظمات الحكومية لا تبحث عن الميزة التنافسية، فلماذا تهتم بإدارة المعرفة؟

ويمكن الإجابة عن هذا التساؤل بالرجوع إلى مفهوم المعرفة حيث نجد أنه يشير إلى القابلية والقدرة على تقديم أداء فعال، وهذا ما يفسر توجه القطاع العام نحو استغلال المعرفة لتقديم خدمات حكومية متميزة. وفي هذا السياق يرى ويج (Wiig, 2000) بأن الحاجة إلى نظام شامل لإدارة المعرفة في منظمات القطاع الحكومي أصبحت أمرًا بالغ الأهمية نظرًا للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في جعل وظائف القطاع الحكومي أكثر كفاءة وتميزًا. كما يساعد النظام الشامل لإدارة المعرفة في القطاع العام في دعم الأهداف الاجتماعية من خلال إيجاد فرص ومزايا أعظم وأوسع تسمح للمجتمع أن يزدهر وتزداد قدرته على الحياة من خلال تمكين الأفراد والمنظمات من العمل بمستويات ذكاء وإبداع أعلى، ومن ثم زيادة وتحسين نوعية وجودة الحياة للمواطنين في هذا المجتمع. وأضاف "ويج" أنه بتطبيق إدارة المعرفة في منظمات القطاع العام يتم تحقيق عدد من الأهداف منها ما يلي:

- تنفيذ البرنامج الحكومي من خلال الارتقاء بالخدمات المقدمة ومعالجة القضايا المختلفة وتوفير الاحتياجات في الوقت المناسب وباستغلال أمثل للموارد المتاحة، وكذلك التعامل الأمثل مع التحديات والأزمات والكوارث.

- إيجاد مجتمع مستقر ومنظم وآمن، وهذا يتطلب إشراك كافة المواطنين والمؤسسات العامة والخاصة في إعداد سياسات فعالة والمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات.

- إيجاد مستوى حياتي مقبول، من خلال بناء وتوجيه وتعبئة رأس المال الفكري العام والخاص.

- خلق مجتمع مزدهر عن طريق الارتقاء بالمواطنين ليصبحوا أدوات فعالة للمعرفة وتطبيق أنظمتها.

ويرى ويج (Wiig,2000) بأن هناك أربعة مجالات لإدارة المعرفة في القطاع العام هي: تعزيز عملية صنع القرار فيما يتعلق بالخدمات العامة، ودعم المواطنين للمشاركة بفعالية في صنع القرارات الحكومية، وبناء قدرات تنافسية ومعرفية في المجتمع، وتطوير مستوى معرفة القوى العاملة. وعلى ذلك اقترح ويج (Wiig) ست خطوات لتطبيق نظام إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية تتمثل في:

- تحديد الأفراد المسؤولين عن المعرفة.

- وضع رؤية لممارسات إدارة المعرفة الحكومية في إطار المنطقة الإقليمية.

- إنشاء مكتب وظيفي لإدارة المعرفة.

- تصميم خريطة المعرفة للمنطقة الإقليمية تغطي جميع المسؤوليات والمهام الموكلة للمنظمات الحكومية بما يشمل تقديم الخدمات العامة، وإشراك أفراد المجتمع في صناعة السياسة، وبناء رأس المال الفكري الخاص العام، وتهيئة المواطنين كعمال للمعرفة.

- تطوير السياسات المتعلقة برأس المال الفكري، وتوفير الالتزامات القانونية والتمويل اللازم للمشروع بأكمله.

- توجيه ممارسات رأس المال الفكري.

ويذكر الملاك والأثري (٢٠٠٢: ١٥٢) بأن أكبر أثر لنظام إدارة المعرفة على العاملين والعمل في القطاع الحكومي كما أفاد به (٥٠٪) من أفراد العينة هو الإسهام في عملية إيجاد أو اختراع خدمات جديدة وزيادة إنتاج الموظفين، إضافة إلى تسهيل وتشجيع العمل الجماعي، أما القطاع الخاص في الدراسة نفسها فيشير (٥٠٪) من العينة إلى

التأثيرات نفسها، إضافة إلى زيادة هامش الربح وإبداع العاملين في العمل وزيادة ارتياح العاملين إضافة إلى تحسن وضعهم التنافسي.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن الأجهزة الحكومية تواجه العديد من التحديات التي تحول دون استخدام عمليات إدارة المعرفة بالشكل الذي يحولها إلى منظمات معرفية، وتتعلق هذه التحديات بعوامل ثقافية وتنظيمية وأخرى شخصية تتعلق بالموظفين. وفي هذا الصدد أشار العلي وآخرون (٢٠٠٦: ٢٠٣) إلى أن هناك ثلاثة معوقات رئيسية تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية هي عدم توافر الوقت الكافي للعاملين لاستخلاص المعرفة وتعلمها ونشرها، وأن ثقافة المنظمة الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة، وقلة فهم عمليات إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة.

كما ذكر نجم (٢٠١١: ٢٢) أن معوقات استخدام عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية تتمثل في:

- ضعف توثيق المعرفة: تتعرض بعض المنظمات لضعف توثيق المعرفة تحت تأثير برامج الإصلاح الإداري التي تدعو إلى محاربة الروتين والحد من الأعمال الورقية مما يجعلها تفتقد لمشروعاتها وتجاربها السابقة التي ربما تحتاج لاستخدامها لاحقاً.
- المبالغة في توثيق المعرفة: قد تتجه المنظمة إلى توثيق كل شيء مما يغمر معرفتها بكم هائل من المعلومات غير المفيدة ويضيع عليها المعرفة المفيدة.
- المعرفة الزائفة: الصورة النمطية التي تشاع عن البعض بأنهم يملكون المعرفة والخبرة وحلول المشكلات وهم كذلك فيما لا تحتاجه المنظمة وغير ذلك فيما تحتاجه.
- اكتناز المعرفة: وهذا هو الاتجاه لدى بعض العاملين عندما يشعرون بالمنافسة والتهديد أو عدم الاعتراف بقيمتهم لهذا يميلون إلى الاكتناز وعدم تقاسم المعرفة.
- تسرب المعرفة: جميع المنظمات العامة تعاني اليوم من فقدان أفرادها ممن يملكون المعرفة، فعندما ينتقلون أو يتقاعدون ويخرجون من العمل تخرج معرفتهم معهم ويتركون فراغاً لا يستطع خلفاؤهم سده إضافة إلى جذب شركات القطاع الخاص لأفضل العاملين في القطاع العام.

وذكر المدلل (٢٠١٢: ٨٢-٨٣) أن القطاع الحكومي يواجه العديد من التحديات لتحقيق النجاح في تطبيق ممارسات إدارة المعرفة، وأنه بحسب مسح ميداني أجراه

معهد علوم الأنظمة في الجامعة الوطنية في سنغافورة عام (٢٠٠٧) على (٣٢) دولة من الدول النامية حول العالم ومنها دول عربية وإسلامية، حيث شارك في هذا المسح عدد من الوزارات والمؤسسات الحكومية في هذه الدول، وتبين أن أهم التحديات التي تواجه إدارة المعرفة تتمثل في نقص الوعي بالمعرفة وإدارتها بما نسبته (٢٥٪)، وما نسبته (٢٤٪) يرجع إلى سوء فهم وتطبيق إدارة المعرفة، وما نسبته (٢٣٪) متعلق بقصور دعم الإدارة العليا، كما تبين نتائج المسح الميداني أن الأسباب الرئيسية وراء مقاومة تطبيق برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية ترجع بشكل كبير إلى محدودية الوقت المتوافر لبرامج المعرفة ونقص الوعي والفهم.

٨/٢ الإبداع التنظيمي:

يُعد الإبداع التنظيمي ظاهرة معقدة تشمل توليد الأفكار وترجمتها إلى منتجات وخدمات جديدة أو عمليات وإجراءات إدارية جديدة. ومن أجل فهم الإبداع التنظيمي سيتم توضيح مفهوم الإبداع التنظيمي، ومداخله، وأنواعه المختلفة، وكذا السلوك الإبداعي كعملية سابقة للإبداع التنظيمي في السطور القادمة مع توضيح أهمية ودور الإبداع التنظيمي في المنظمات الإدارية المعاصرة ولاسيما الأجهزة الحكومية.

١/٨/٢ مفهوم الإبداع والمفاهيم ذات العلاقة:

تناول العديد من الكتاب والباحثين من مختلف فروع المعرفة مفهومي الإبداع والإبداع التنظيمي بالتعريف والتحليل، وقد لاحظ الباحث أن أدبيات الإبداع والإبداع التنظيمي ترتبط بمختلف فروع المعرفة العلمية مثل علم الإدارة، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، والعلوم الهندسية والطبية وغيرها، لذلك اختلفت تعريفات الإبداع تبعاً للتوجهات البحثية لكل باحث، وفرع المعرفة الذي ينتمي إليه.

كما يُعد مصطلحا الإبداع والإبداع التنظيمي (Organizational Innovation) من أكثر المصطلحات الشائعة في الوقت الراهن بسبب تعدد التعريفات التي تناولتهما، وأيضاً بسبب تداخلهما مع العديد من المصطلحات الأخرى وبصفة خاصة الابتكار (Creativity) والاختراع (Invention). ويعزو هيجان (١٩٩٩: ٢٣) هذه المشكلة إلى تعقد ظاهرة الإبداع واختلاف مضامين البحث فيها، كما أن مصطلح الإبداع عندما يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة ليشير إلى الإبداع التنظيمي أو الإبداع الإداري فإنه أيضاً يحمل مضامين وتفسيرات متعددة، فالباحثون يقدمون المصطلح ويشرحونه

من خلال الرجوع إلى عامل أو أكثر من العوامل المتعددة على مستوى الأشخاص أو المنظمات.

وهنا يجب الإشارة إلى ما ذكره محمد وبشير (٢٠١١) من أنه قد ينصرف الذهن عندما يتم التحدث عن الإبداع إلى أنه يقتصر على ما يخترعه العلماء والباحثون في مجال العلوم الطبيعية والهندسة الكيميائية، غير أن الواقع يشير إلى أن هناك أيضاً اختراعات في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية، وإن لم يكن بنفس العدد أو التأثير، على الرغم من أن هذا الميدان واسع يمكن أن تبتكر فيه أشياء كثيرة، فمثلاً إذا استطاع قائد إداري التوصل إلى حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم يؤدي إلى وضع أفضل فإن ذلك يعد إبداعاً.

وللوقوف على مفهوم الإبداع التنظيمي سيتم عرض بعض التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم الإبداع أولاً، في محاولة للخروج بتعريف يمكن الاسترشاد به وتعتمد عليه هذه الدراسة في تحديد هذا المفهوم.

عرف سعد الدين إبراهيم الإبداع بأنه "استجابة مستحدثة وأكثر جدوى وفعالية لمنبه قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية، ويتجلى في هذه الاستجابة التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من الاتباعية للمعايير السائدة في مجال معين، والتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة" (الطيب، ١٩٨٨: ١٠٠). في حين عرف جيلفورد الإبداع بأنه "سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب" (العتيبي، ٢٠١٠: ٢١٥).

وعرّف سترينبرج (١٩٩٩: ١٩) الإبداع بأنه "القدرة على إنتاج أي عمل بحيث يتصف بالجدة (أي الأصيل والجديد واللا متوقع) والملاءمة (أي القابلية للتوظيف والاستخدام والتكيف مع متطلبات أداء أي مهمة)". وعلى نحو مشابه يعرف عبدالله (٢٠١١) الإبداع على أنه "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات موضوع الفحص، والجدة هنا معناها مزج أو تجميع أو إعادة ترتيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، وهو السلوك الذي يحدث أمراً ليس له نظير، ويتمتع بخصائص الجدة والملاءمة والاقتصاد وهو ذو نتائج خلاقة ليست روتينية أو نمطية". ويرى روجرز (Rogers, 2003) الإبداع على أنه "فكرة أو ممارسة أو موضوع يعد جديداً بالنسبة للفرد أو وحدة التبني".

كما عرفت المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير الإبداع بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعتها في طرق جديدة (حوامدة، وحرأشة ٢٠٠٦: ٤٩٨). ويعرف الجعبري (٢٠٠٨: ١٣) الإبداع بأنه عملية لها مراحل من خلال التفكير وعمل العقل تكون على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وينتج عنها فكر أو سلوك أو عمل جديد ويتميز بخصائص الطلاقة والمرونة والاصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، وبالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تميمتها وتطويرها حسب قدرات، وإمكانات الافراد والجماعات والمنظمات. وفي نفس السياق عرف خيرى (٢٠١٢: ٤٠) الإبداع على أنه "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون".

في حين يرى فيلالي (٢٠١٠) أن الإبداع مصطلح لم يتفق على تحديده في أدبيات الإدارة، لذا فهو مدروس من عدة جوانب، فقد يُفهم الإبداع من محتواه-كمنتج أو برنامج جديد-، أو كسيرورة أي تبني الإبداع وطرحه في السوق. وعرف الإبداع على أنه "حالة ذهنية تجعل الإنسان يُولد ويبتكر أفكاراً تصبح أشياء جديدة أو تحسين أخرى موجودة أصلاً، وقد يكون هذا في المجالين الإداري أو التقني".

ومن خلال التعريفات السابقة يلاحظ الباحث اختلاف اتجاهات الباحثين في تعريفهم لمفهوم الإبداع، فمنهم من عدّ الإبداع استجابة لمنبهات في البيئة الاجتماعية تتميز بأنها مستحدثة كما في تعريف "سعد الدين إبراهيم"، ومنهم من عرف الإبداع بأنه مجموعة سمات استعدادية لدى الفرد المبدع كما في تعريفات كل من جليفورد، والجعبري (٢٠٠٨). في حين عدّ فريق ثالث الإبداع هو القدرة على أداء عمل جديد أو أفكار جديدة ومفيدة لحل مشكلات قائمة كما في تعريف ستيرنبرج (١٩٩٩)، وعبد الله (٢٠٠١). وذهب فريق رابع إلى اعتبار الإبداع عملية فكرية لإنتاج أفكار أو أشياء تتميز بالجدة والملاءمة والاقتصاد كما في تعريفات كل من المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير، والجعبري (٢٠٠٨)، وخيري (٢٠١٢). في حين ركز فيلالي (٢٠١٠) في تعريفه للإبداع كمحتوى وكعملية. كما يمكن القول إنه وعلى الرغم من تعدد الاتجاهات في تعريف مفهوم الإبداع، إلا أنها لا تخرج عن الإطار اللغوي لمفهوم الإبداع، وهو الإتيان بشيء جديد ومستحدث أو أفكار جديدة.

وعلى ذلك يعرف الباحث الإبداع على أنه "عملية استجابة للبيئة الاجتماعية من قبل فرد أو مجموعة أفراد لديهم سمات محددة، ينتج عنها توليد أفكار جديدة ومفيدة أو تحسين وتطوير أفكار قائمة أصلاً لتصبح سلوكاً جديداً يتسم بالجدة والملاءمة والاقتصاد، يستخدم في حل المشكلات وأداء الأعمال والمهام بصورة أكثر فعالية وكفاءة".

ويوجد عدد من المصطلحات في أدبيات الإدارة تتداخل مع مفهوم الإبداع وخاصة مفهومي الابتكار، والاختراع. ويميل بعض الباحثين إلى التمييز بين هذه المفاهيم الثلاثة، حيث يرى (الصرن، ٢٠٠٠: ١٠٨-١٠٩) أن الابتكار هو مجرد توليد شيء جديد، لكن الإبداع تقنية أو حتى عملية أو أسلوب تم تنفيذه على أرض الواقع، فالأول يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، في حين أن الأخير هو التطبيق الخلاق والملائم لها. وعليه فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بتحويل الفكرة إلى منتج وقد يتطابقان في إظهار وتطوير الأشياء الموجودة. وأن الاختراع يسبق الإبداع وقد يمثل درجة من درجات الإبداع وأن سمة هذا الطرح فيه اقتراب الاختراع من الابتكار أكثر منه للإبداع.

في حين يذهب فريق آخر إلى استخدام هذه المفاهيم الثلاثة كترادفات وتعني جميعاً ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة مثل (العبيدي، ٢٠٠٥)، والقريوتي (٢٠٠٣)، والمغربي (٢٠٠٤)، والجعبري (٢٠٠٨). وعلى الرغم من أنه قد توجد بعض الفروقات اللغوية والاصطلاحية في الأدبيات الخاصة بالإبداع بين هذه المفاهيم، إلا أن هذه الدراسة ستعتمد على الرأي القائل بأن هذه المفاهيم مترادفات تجنباً لحدوث اضطراب في فهم الإبداع.

ويشير العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع إلى أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع، ومن أبرز الباحثين في هذا المجال جليفرود (Guilford) الذي حدد ثمانى قدرات أساسية يرى أنها تقف وراء التفكير الإبداعي وهي: الحساسية للمشكلات، إعادة التنظيم أو إعادة التحديد، الطلاقة، المرونة، الأصالة، القدرات تحليلية وتاليفية، ومدى التركيب في البناء التصوري، والتقييم، وذكر أن من بين هذه القدرات الإبداعية أربع قدرات ذات وضوح بارز وهي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات (سويف، ٢٠٠٠: ٦٠-٦١).

٢/٨/٢ مفهوم الإبداع التنظيمي:

بعد أن تم استعراض مفهوم الإبداع بصفة عامة والمفاهيم ذات العلاقة، نعرض لمفهوم الإبداع التنظيمي حيث ذكر الباحثون أن الإبداع له مستويات مختلفة. وفي هذا الصدد أشار حريم (٢٠٠٤، ص ٣٥٠-٣٥٤؛ أبو عفش، ٢٠١٤: ٥٢-٥٣) إلى وجود ثلاثة مستويات للإبداع هي:

أ- الإبداع على مستوى الفرد Individual Innovation: وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية مثل المعرفة والذكاء وحب الاستطلاع.

ب- الإبداع على مستوى الجماعة Group Innovation: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة) اعتماداً على خاصية التداوب وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض. والذي يتأثر بعدة عوامل منها المشاركة الآمنة والالتزام بالتميز بالأداء ودعم ومؤازرة الإبداع. وقد أشار بابكر (٢٠١٥: ٧٧) أن هناك أسباباً تجعل الإبداع الجماعي ضرورة منها:

- التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل.
- صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المؤسسات بسبب اختلاف قدرات الأفراد.
- الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول.
- ج- الإبداع على مستوى المنظمة Organizational Innovation: هو الإبداع الناتج عن الأفراد والجماعات في المنظمة.

ويذكر الجعبري (٢٠٠٨: ٢١) أن الأمر يزداد صعوبة وتعقيداً على الباحث عندما يحاول مناقشة مفهوم الإبداع على مستوى المنظمة والخروج بتعريف مقبول للإبداع التنظيمي، فعند الحديث عن الإبداع على مستوى الفرد أو الجماعة فإننا نتحدث في الغالب عن أفكار أو عمليات عقلية مصدرها الفرد أو الجماعة، وهذا لا ينطبق كثيراً على المنظمة باعتبارها ليست كيانات عقلانية كالفرد أو مجموعة من العقول المفكرة كالجماعة، وإن كانت في واقع الأمر تضم الفرد والجماعة. وقد ذكر السطوحي (Elsetouhi, 2014: 18-19) أن التعريفات الخاصة بالإبداع التنظيمي يمكن تقسيمها إلى قسمين، يتضمن الأول مجموعة التعريفات التي عدّ الإبداع هو ابتكار شيء جديد، أما القسم الثاني فهي مجموعة التعريفات التي عدّت الإبداع هو ابتكار وتبني الأفكار الجديدة.

وقد عرف نيسستروم (Nystrom, 1990) الإبداع التنظيمي على أنه "منتجات/خدمات وعمليات جديدة تهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وتلبية الحاجات المتغيرة للعملاء". وبطريقة مشابهة عرف فاكارو وآخرون (Vaccaro et al., 2012) الإبداع التنظيمي على أنه "منتج، أو عملية، أو طريقة توزيع يتم النظر إليها على أنها جديدة من قبل المنظمة". وقد عرف وودمان (Woodman, 1993) الإبداع التنظيمي بأنه "خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد".

كما عرف لي وتشوي (Lee & Choi, 2000) الإبداع التنظيمي على أنه "خلق منتج، أو خدمة، أو فكرة أو إجراء أو عملية مفيدة وذات قيمة بواسطة أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد".

ويعرف القريوتي (٢٠٠٣) الإبداع المؤسسي على أنه "القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية". ويرى العديلي (٢٠٠٧) أن الإبداع المؤسسي يتمثل بالإتيان بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشاف علاقات لم يسبقك إليها أحد".

وقدم لياو وآخرون (Liao et al., 2008) تعريفاً للإبداع التنظيمي على أنه "توليد/تبني الجديد من الأفكار، والسلوكيات المتعلقة بالمنتجات، والخدمات، والإنتاج، والإجراءات التشغيلية، والإستراتيجيات الإدارية". وبطريقة مماثلة عرف هاركما (Herkema, 2003) الإبداع التنظيمي على أنه "تبني الجديد من الأفكار، والسلوكيات، والمنتجات، والنظم، والعمليات، والسياسات، والبرامج التي تكون جديدة بالنسبة للمنظمة".

ورأى البوري (Albury, 2005) الإبداع التنظيمي على أنه "ابتكار وتطبيق الجديد من المنتجات/الخدمات، والعمليات، والإجراءات، وأساليب تقديمها والتي تعزز الفعالية التنظيمية". وعرفت أمابيل (Amabile, 1998) الإبداع التنظيمي على أنه التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة.

وأورد يزل وآخرون (YEÇEL, BÜYÜKBECE & KOSKA, 2013: 4) تعريف فان دي فين (Van de Ven, ١٩٨٦) للإبداع التنظيمي على أنه "تطوير وتطبيق

الأفكار الجديدة من قبل أفراد يشتركون في تبادلات على مر الزمن داخل نظام مؤسسي، ويركز هذا التعريف على أربعة عناصر أساسية هي الأفكار الجديدة، والأفراد، والتبادلات، والبيئة المؤسسية. وتعريف دليل أوسلو (Oslo Manual) للإبداع التنظيمي على أنه "تنفيذ وتطبيق منتج جديد ذي قيمة كبيرة (سلعة أو خدمة) أو تحسينه بشكل كبير، أو عملية، أو أسلوب تسويق جديد، أو أسلوب تنظيمي في ممارسة العمل، أو علاقات داخل بيئة العمل أو خارجها".

وأورد نصير وآخرون (Nusair et al., 2012) تعريفاً للإبداع التنظيمي بأنه "تطوير، وتوليد، وتبني وتطبيق الجديد من الأفكار، والطرق، والبرامج، والسياسات من أجل تحقيق وإنجاز أهداف المنظمة بشكل فعال". وعرف أودان (Oddane, 2008) الإبداع التنظيمي بأنه "نشاط جماعي مفتوح يهدف إلى توليد (إنشاء - إيجاد) وتنفيذ منتجات جديدة أو عمليات جديدة من أجل تحقيق منافع اقتصادية كبيرة وغيرها من المنافع الأخرى. وأشار كيم وآخرون (Kim, Kumar, & Kumar, 2012) إلى أن الإبداع التنظيمي يشير إلى تطبيقات جديدة من المعارف والأفكار والأساليب والمهارات التي يمكن من خلالها توليد قدرات وإمكانات فريدة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة".

ويعرف الجعبري (٢٠٠٨: ٢٣) الإبداع التنظيمي بأنه "عملية تؤدي إلى ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة غير مسبقة على مستوى المنظمة، يتم تبنيها من قبل العاملين ومدعمة بقرار من الإدارة العليا للمنظمة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة العمل أو عمليات أو مخرجات المنظمة".

وقرن بعض الباحثين تعريفهم للإبداع التنظيمي بالتغيرات التي تطرأ على المنظمة، ومن هؤلاء الباحثين دامنپور (Damanpour, 1996) والذي ربط الإبداع بالتغيرات التي تحدث في المنظمة والتي تشمل مجموعة من الأنماط بما فيها منتج أو خدمة جديدة، أو عمليات تكنولوجية جديدة، أو بناء تنظيمي جديد، أو نظم إدارية جديدة، أو خطط وبرامج جديدة تخص أعضاء المنظمة". وفي الاتجاه نفسه استخلص العزبي (٢٠١٠) تعريفاً للإبداع التنظيمي بعد استعراضه عدداً كبيراً من التعريفات على أنه "عملية التغيير والابتكار والهدم الخلاق في طرق عمل الإدارة، تماشياً مع المستجدات التقنية والتكنولوجية الهادفة إلى خلق إضافات بناء على المعرفة المتجددة للزبون".

كما ذكر دمنپور وشنيدر (Damanpou and Schneider, 2009: 496-497) أن الإبداع التنظيمي هو "تطوير وتوليد و/أو استخدام (تبني) أفكار جديدة أو سلوكيات

جديدة. وقد تختص الفكرة الجديدة أو السلوك بمنتج أو خدمة أو تقنية، أو نظام أو ممارسة. وتولد المنظمة المبتكرات لكي تستخدمها أو لكي تستخدمها غيرها من المنظمات، وأن الإبداع هو عملية تؤدي إلى مخرجات تكون جديدة لأعضاء المنظمة".

وعلى ذلك يمكن القول إنه من الصعب إعطاء تعريف بسيط للإبداع التنظيمي، على الرغم من أن المفهوم قد اكتسب اهتماماً من قبل عدد كبير من الباحثين والعلماء. ومع ذلك، فقد اختلف الباحثون في تعريف الإبداع التنظيمي، فقد ذهب بعض الباحثين إلى أنه ابتكار وتوليد منتجات أو أفكار أو عمليات جديدة في المنظمة، في حين ذهب البعض الآخر إلى توسيع المفهوم ليشمل عملية تبني وتطبيق ما يتم توليده من أفكار وطرق وأساليب عمل داخل المنظمة بهدف تعزيز فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها. كما ذهب فريق ثالث إلى ربط الإبداع بالتغيرات الحادثة في المنظمة. ويلاحظ أن معظم التعريفات المختلفة للإبداع التنظيمي التي تم استعراضها تشترك في أن الإبداع ينطوي على أفكار جديدة يتم تحويلها إلى منتجات، وخدمات وعمليات جديدة.

كما يلاحظ أن الإبداع التنظيمي يقدم أشياء ملموسة وأشياء غير ملموسة تستخدم في تحقيق منافع اقتصادية واجتماعية مهمة بمعنى أن الإبداع التنظيمي ينبغي أن يلبي احتياجات أصحاب المصالح (الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع)، وأنه ينطوي على توليد ما هو جديد سواء كانت أفكار أو أساليب أو منتجات أو خدمات، وتنفيذها على أرض الواقع. كما يمكن القول بأن كلمة "جديد" المستخدمة في معظم تعريفات الإبداع التنظيمي تقريباً تشير إلى الجودة النسبية وليست المطلقة، فالمهم هو إدراك المنظمة والعاملين إلى أن الأفكار أو الخدمات أو الأساليب تكون جديدة.

وعلى ذلك يمكن الخروج بتعريف للإبداع التنظيمي على أنه "عملية تتضمن أي جهد لتوليد وإنتاج أفكار، أو أساليب أداء، أو إستراتيجيات إدارية يُنظر إليها على أنها جديدة من قبل المنظمة، ويتم تبنيها داخل المنظمة وتنفيذها من قبل العاملين بدعم من الإدارة العليا، بهدف تقديم منتج أو خدمة جديدة، أو بناء تنظيمي جديد، أو نظم إدارية جديدة، أو إجراءات جديدة، بما يحقق منفعة اقتصادية أو اجتماعية للفرد والمنظمة والمجتمع، ويمكن أن يحدث هذا في جوانب تقنية أو جوانب إنتاجية، أو جوانب إدارية، أو جوانب شخصية". وهذا التعريف ينظر إلى الإبداع التنظيمي على أنه عملية هادفة لها مدخلات، وعمليات ينتج عنها مخرجات.

وقد اختلفت وتتنوع اهتمامات الدراسات والبحوث التي تناولت الابداع التنظيمي، حيث ذكر السطوحي (Elsetouhi, 2014) أنه يمكن تقسيم البحوث والدراسات المتعلقة بالابداع التنظيمي إلى أربع مجموعات هي:

١- الدراسات التي تهتم ببحث نمط ومعدل انتشار الإبداع من خلال نشر وذيوع المبتكرات عبر الزمن والمكان.

٢- الدراسات التي تهتم بدراسة العوامل التي تؤثر على الإبداع والتي يمكن أن تكون عوامل ومحددات فردية، أو تنظيمية، أو بيئية.

٣- الدراسات التي تهتم بدراسة عمليات الإبداع والتي تتضمن توليد الأفكار الجديدة وتبني المناسب منها. وهذه الدراسات تركز اهتمامها على تحديد مراحل عملية الإبداع والنتائج المترتبة على هذه المراحل.

٤- الدراسات التي تهتم ببحث منافع وفوائد الإبداع، ويكون تركيزها على المنافع المترتبة على الإبداع لكل من أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.

وعلى ذلك تنتمي هذه الدراسة إلى مجموعة الدراسات التي تهتم بدراسة العوامل التي تؤثر على الإبداع التنظيمي حيث إنها تسعى إلى معرفة دور بعض العوامل خاصة متطلبات إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة في تعزيز ودعم الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية.

٣/٨/٢ أشكال وأنواع الإبداع التنظيمي:

الإبداع التنظيمي عملية معقدة في حد ذاتها، ومتعددة الأبعاد، ولذلك تعددت تصنيفات الباحثين لأنواع وأشكال الإبداع التنظيمي. وقد أشار ريد (Read, 2000:97) إلى أن بعض الصعوبات التي تواجه الباحثين عند تحديد تعريف مفهوم الإبداع التنظيمي ترتبط بأبعاد هذا المفهوم. وهذه الأبعاد تتمثل في أنواع الإبداع، ومراحل الإبداع، ومستويات التحليل والدراسة.

وقد حدد جوبالاكريشنان ودامنپور (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997) ثلاثة أنواع من الإبداع التنظيمي هي: إبداع المنتج في مقابل إبداع العملية، والإبداع الجذري في مقابل الإبداع التدريجي، والإبداع التكنولوجي في مقابل الإبداع الإداري. في حين صنف جوبالاكريشنان وبيرلي (Gopalakrishnan and Bierly, 2001) الإبداع التنظيمي إلى ستة أنواع هي: الإبداع الإداري، والإبداع التقني، وإبداع المنتج، وإبداع العملية، والإبداع الجذري (الشامل) والإبداع التدريجي.

وأشار الخطيب والمعاينة (٢٠٠٦م: ٨٠-٨١) إلى أن البعض يقسم الإبداع إلى: إبداع في مجال المنتج، وإبداع يتعلق بالعمليات، وإبداع يرتبط بخدمة العملاء. كما ذكرا أن هناك من يقسم الإبداع إلى ثلاثة أقسام وهي: الإبداع التكنولوجي، والإبداع الإداري، والإبداع المساعد وهو الإبداع الذي يتعلق بعلاقة المنظمة مع البيئة المحيطة، ويتضمن تقديم الخدمات للمجتمع المحلي كبرامج التدريب المهني وخدمات التعليم، والتعليم المستمر وغيرها.

واقترح ويندريم (Windrum 2008) تصنيف الإبداع في الأجهزة الحكومية إلى الأنواع التالية:

- إبداع الخدمة أو المنتج: إبداع خدمة جديدة أو التحسين في خدمة قائمة.
- الإبداع في تقديم أو توصيل الخدمة أو المنتج: طرق جديدة أو معدلة في تقديم الخدمات العامة.
- الإبداع الإداري: تغييرات في الهياكل والبناءات التنظيمية والإجراءات وأساليب العمل.
- الإبداع المفهومي: تعزيز رؤى جديدة وتحدي الافتراضات القائمة.
- إبداع السياسات: تغييرات في التفكير والنوايا السلوكية.
- الإبداع المنهجي: طرق جديدة أو متطورة للتفاعل مع المنظمات الأخرى ومصادر المعرفة.

كما صنف كونجبشايوند (Kongpichayanond, 2013) الإبداع التنظيمي إلى نوعين هما إبداع منتج وإبداع العملية. ويعرف إبداع المنتج على أنه أي منتج أو خدمة جديدة ومطورة والتي يتم تقديمها من قبل المنظمة لمصلحة العملاء. أما إبداع العملية فهو إدخال عناصر جديدة في مهام المنظمة، وقراراتها، وتقنية المعلومات أو عمليات الإنتاج أو خدماتها.

وأشار قاسم وأحمد (٢٠١١: ١٢٤-١٢٥) إلى أن الباحثين والمختصين قدموا تصنيفات متعددة للإبداع تباينت بحسب خصائصه أو طبيعته أو مجاله أو مصدره، أو بحسب قرار المتخذ، ويمكن أن تلخص هذه التصنيفات في التالي:

- تصنيف الإبداع بحسب استعمالاته: حيث يتم تصنيف الإبداع ضمن هذا المدخل إلى نوعين هما إبداع المنتج والذي يتجه نحو التغير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية المعروضة من قبل المنظمات، وإبداع العملية من خلال تنفيذ وتبني أساليب الإنتاج أو التسليم الجديدة أو المحسنة على العملية الإنتاجية للتغير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية.

- تصنيف الإبداع بحسب طبيعة تأثير الإبداع: حيث يتضمن الإبداع نوعين: الأول هو الإبداع الجذري أو الشامل الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر، من إنتاج أو تسويق وإدارة إستراتيجية، بحيث يؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذرياً عن تلك الموجودة في الأسواق، وأما الثاني فهو الإبداع التدريجي، وهو تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حالياً أو المنتجات أو الخدمات. وقد أطلق بعض الباحثين على النوع الأول الإبداع الكلي أو الرئيسي، والنوع الثاني الإبداع الجزئي أو الثانوي.

- تصنيف الإبداع بحسب مجاله: وضمن هذا المدخل يتم تصنيف الإبداع إلى نوعين: الأول هو الإبداع الإداري ويشير إلى التغيرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة، ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية مثل إعادة تصميم العمل والسياسات والإجراءات الجديدة وبرامج التدريب الجديدة وغيرها. وأما الثاني فهو الإبداع التكنولوجي وهو تبني فكرة جديدة تؤثر بشكل مباشر في عمليات الإخراج الرئيسية للمنظمة ويشمل تطوير منتجات وخدمات جديدة أو عمليات إنتاج جديدة، أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات القائمة.

- تصنيف الإبداع بحسب مصادره: حيث يتم تصنيف الإبداع إلى إبداع داخلي وإبداع خارجي، ويتمثل الإبداع الخارجي في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها، أما الإبداع الداخلي فيعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها من داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالباحث والتطوير والتسويق وغيرها.

- تصنيف الإبداع بحسب القرار المتخذ: حيث يتم تصنيف الإبداع إلى إبداع فردي وإبداع جماعي، فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا، وأما الإبداع الجماعي فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها.

ويري دامنبور (Damanpour, 1991) أنه عندما تأخذ بحوث الإبداع في الاعتبار الأنواع المختلفة للإبداع فستكون نتائج هذه البحوث أكثر اتساقاً مما لو تم تحليل الإبداع على أنه نوع وحيد. فالتمييز بين الإبداع الإداري والإبداع التقني له أهمية خاصة في دراسات وبحوث الإبداع التنظيمي لأنه يعكس التميز عموماً بين البناء الاجتماعي والبناء التقني، وأن كلا النوعين من الإبداع التنظيمي يمكن أن يمثل التغييرات التي أدخلت في طائفة واسعة من المهام داخل المنظمات.

وعلى ذلك نجد أن الكتاب والباحثين قاموا بتصنيف الإبداع في أنواع عدة انطلاقاً من اهتماماتهم وتوجهاتهم أو طبيعة المنظمة وعملها ونوعها أو نواتج عملية الإبداع، لكن يمكن القول إن الإبداع على مستوى المنظمة بأكملها يمكن تصنيفه إلى نوعين أساسيين: يشتمل كل منهما على نواحٍ أو أنواع أخرى للإبداع وهما الإبداع الإداري، والإبداع الفني أو التقني (حريم ، ٢٠٠٤ : ٣٤٦).

وبناءً على ما سبق سوف تتبنى هذه الدراسة الاتجاه الذي يصنف الإبداع التنظيمي إلى نوعين هما الإبداع الإداري، والإبداع التقني أو التكنولوجي. وهذا يتفق مع ما ذهب إليه دامنبور (Damanpour, 1991) وحريم (٢٠٠٤). وفيما يلي عرضٌ لهذين النوعين من الإبداع.

(١) **الإبداع التقني:** يذكر حريم (٢٠٠٤ : ٣٤٦) أن الإبداع الفني أو التقني يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها. وعرف الخطيب والمعايعة (٢٠٠٦م) الإبداع التقني بأنه ذلك النوع من الإبداع الذي يؤدي إلى التغيير في المنظمات، عن طريق تقديم الجديد من التقنية، ويحدث نتيجة استخدام معدات جديدة، أو نظام جديد أو يحدث تغييرات في المنتجات والخدمات. كما تعرف جاسكيت (Jaskyte, 2011: 78) الإبداع التقني بأنه "تبني المنظمة فكرة جديدة تتعلق بمنتج جديد أو خدمة جديدة، أو إدخال عناصر جديدة في عملية الإنتاج للمنظمة أو العمليات الخدمية، ويرتبط بأنشطة العمل ويركز على السوق.

(٢) **الإبداع الإداري:** يعرف الفضلي (٢٠٠٣ : ٢٤٥) الإبداع الإداري بأنه "عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل". ويرى الخطيب والمعايعة (٢٠٠٦م) أن الإبداع الإداري يؤدي إلى إحداث تغييرات في الهياكل والنظم

أو في العمليات ويرتبط بشكل غير مباشر بطبيعة النشاط والعمل الأساسي للمنظمة، كما يرتبط بشكل مباشر بإدارة المنظمة واستخدام الأفراد وتوزيع الموارد وهيكل المهام والسلطة والمكافآت. وتشير جاسكيت (Jaskyte، ٢٠١١: ٧٨) إلى أن الإبداع الإداري يتضمن الإجراءات والقواعد والأدوار والهيكل التنظيمية التي ترتبط بالاتصال والتبادلات بين الموظفين، ويرتبط الإبداع الإداري بشكل مباشر بالإدارة التنظيمية أكثر من ارتباطه المباشر بأنشطة العمل. ويرى حريم (٢٠٠٤: ٣٤٦) أن الإبداع الإداري يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، وسياسات وإستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها. كما أشار حريم (٢٠٠٤) إلى أن المنظمات ركزت على الإبداع التقني أكثر من تركيزها على الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية في أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع التقني كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية.

٤/٨/٢ عمليات ومراحل الإبداع التنظيمي،

سبق تعريف الإبداع التنظيمي بأنه عملية، وتعرف العملية على أنها سلسلة من الأنشطة الموجهة لتحقيق نتيجة محددة، ومن ثم تتضمن مجموعة من المهام المتتالية. وقد اختلف الباحثون في تحديد عدد ومراحل عملية الإبداع في المنظمات. وذكر ريد (Read, 2000: 98) أنه يمكن تصنيف مراحل الإبداع في مجموعتين منفصلتين، هما توليد الإبداع، وتبني الإبداع، حيث تتضمن عملية توليد الإبداع ابتكار فكرة وحل مشكلة لمنتج أو حلول للعمليات. أما مرحلة تبني الإبداع فهي الحصول على أو تنفيذ شيء جديد أو الابتكار، ويمكن للمنظمة أن تأخذ على عاتقها مرحلة واحدة من هذه المراحل، أو تكون رائدة في إنتاج وتوليد الإبداع أو تبني الأشياء الإبداعية، أو المشاركة في كلتا المرحلتين.

كما اقترح دافت (Daft, 1978) أربع خطوات أساسية لعملية الإبداع، تبدأ بإدراك الفكرة، ثم اقتراح الفكرة، يليها اتخاذ القرار بتبني الفكرة، وأخيراً تنفيذ وتطبيق الفكرة. في حين استعرض ديسوزا وآخرون (Desouza et al., 2009) العمليات الأكثر شيوعاً والمشار إليها في الأدبيات على أنها عمليات الإبداع، وتوصلوا إلى وجود سبع عمليات أساسية للإبداع هي:

- توليد الفكرة (Idea generation) وهي العملية التي يتم بواسطتها توليد أفكار جديدة سواء من خلال إعادة تعريف المفاهيم، أو التغيرات في العمليات، أو إضافة مكونات جديدة في الخدمات، أو تطوير خدمات جديدة.
 - التنظيم والتكيف (Mobilization) هي العملية التي يتم بموجبها إجراء تعديلات لأي من المنتجات، أو العمليات، أو الخدمات، أو الإطار الفكري يؤدي إلى نقل الأفكار من موقع لآخر (سواء فيزيقي أو منطقي).
 - الدفاع عن الفكرة وفحصها (Advocacy and screening) وهي عملية تحديد المنافع والفوائد المحتملة والمشاكل الحالية في وقت معين. وهي عملية تشمل تقييم الفرص الممكنة للأفكار داخل بيئة منظمة معينة.
 - التجريب (Experimentation) وهي عملية إجراء اختبارات لتقييم مدى ملاءمة الفكرة للمنظمة من ناحية الوقت وقدرات المنظمة.
 - التسويق (Commercialization) وهي عملية جعل الفكرة جذابة للجمهور المستهدف، وإيجاد وإنشاء قيمة تسويقية داخلية وخارجية، وخلق معايير يمكن بواسطتها التعبير عن القيمة أو مشاركتها بطريقة متماسكة.
 - النشر (Diffusion) عملية توليد الرغبة في الشراء والقبول للمبتكر الجديد.
 - التنفيذ (Implementation) عملية إعداد وإنشاء الهياكل، والصيانة، والموارد لتمكين الابتكار وتطوير استخدامه.
- وقدم روجرز (Rogers, 2003: 169) نموذجاً أسماه "عملية الإبداع-اتخاذ القرار" يتكون من خمس عمليات أساسية هي:
- عملية المعرفة (Knowledge) التي تحدث على المستوى الفردي أو وحدات اتخاذ القرار، كلما تعرضوا لوجود مبتكر، ويكتسبون فيها الفهم حول كيفية عمل المبتكر.
 - عملية الإقناع (Persuasion) وفيها يكون الفرد أو وحدات اتخاذ القرار اتجاهاً إيجابياً أو سلبياً نحو المبتكر.
 - القرار (Decision) وفيها يتم اتخاذ القرار من قبل الفرد أو وحدة اتخاذ القرار للمشاركة في الأنشطة التي تؤدي إلى الاختيار بين تبني المبتكر أو رفضه.

- التنفيذ (Implementation) وفيها يقوم الفرد أو وحدة اتخاذ القرار بوضع الفكرة الجديدة أو المبتكر موضع التنفيذ.
- التأكيد (Confirmation) وفيها يسعى الفرد لتعزيز وتدعيم القرار الخاص بالمبتكر والذي اتخذته بالفعل.
- وقد أشار بابتكر (٢٠١٥: ٧٥) إلى أن هناك عدداً من الملاحظات على مراحل عملية الإبداع منها ما يلي:
- أن مراحل عملية الإبداع متداخلة، والموقف الإبداعي موقف متكامل، وما التقسيم أو التجزئة إلا للتبسيط وتوضيح العملية الإبداعية.
- يختصر كثير من الباحثين العملية الإبداعية إلى مرحلة خلق الإبداع، ومن ثم فإن دراسة الإبداع تهتم بالنتائج الإبداعي ولا تعطي أهمية كبيرة للعملية الإبداعية التي قد تحدث من النتائج الإبداعي.
- الاختلافات كبيرة بين الباحثين حول مراحل عملية الإبداع ولكنهم متفقون على أن الإبداع هو الناتج الإبداعي، وأن قياس الإبداع يسهل عندما يهتم بالنتائج الإبداعي، لذلك فقد اتفق الباحثون على أن أهم مؤشر لقياس الإبداع هو الإنتاج الإبداعي الذي يتمثل في عدد البحوث التي ينتجها الفرد، أو الاختراعات التي توصل إليها الشخص المبدع، أو الإنتاج المتميز الذي يقدره الآخرون وينعكس على شريحة واسعة في المجتمع.
- وهناك عوامل لدعم الإبداع التنظيمي، فقد ذكر فارس (٢٠١٢: ٧٨-٧٩) ثلاثة مرتكزات لا يستقيم الإبداع التنظيمي إلا بوجودها وهي:
- العامل الفسيولوجي: يتمثل في وجود القدرة على التفكير عند الأفراد، ويشمل القدرات على التنبؤ والإحساس بالمشكلة والقدرة على المثابرة وتحمل الضغوط. الإبداعية لدى الأفراد، ومن السمات التي يتصف بها المبدعون الطلاقة والمرونة والقدرة.
- العامل البيئي: يتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة، وتتكون البيئة التنظيمية في القيم الفردية لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم، إذ تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكيل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع الإداري.

- العامل السيكولوجي: يتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في المنظمات للإبداع الإداري، ومن أهم دوافع العاملين التي تدفعهم للإبداع ما يلي: الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الجودة في الأداء، والحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى النظام، والحاجة إلى الاجتهاد، وحس الاستطلاع.

٥/٨/٢ الإبداع التنظيمي والسلوك الإبداعي:

لا يقتصر الإبداع باعتباره سلوكاً إنسانياً على فئة معينة، أو وظيفة، أو على أفراد دون غيرهم، وإنما هو ظاهرة يتصف بها الأفراد بدرجات متفاوتة تختلف تبعاً للعوامل الوراثية والفروق الفردية والظروف التي يعيشها كل فرد. ويعرف النوايسة (٢٠٠٩) السلوك الإبداعي بأنه "عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة للمنظمة". أما الشواورة (٢٠١٢: ٦) فقد عرف السلوك الإبداعي على أنه "الفعل الذي يسبق الإبداع، ومن ثم فهو ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، وإنما ينبغي أن يمثل الاتجاه السائد والمرغوب في وجوده في كل منظمة تسعى للإبداع والابتكار والتميز، وبالتطبع فإن هذا الفعل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظروف موضع الإبداع والتحديث، ومن ثم مباشرة الاهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم الحلول أو البدائل المتاحة للقيام باختيار البديل المناسب، ومن ثم وضعه موضع التنفيذ الفعلي في الميدان.

ويذكر السالم (٢٠٠٥: ١٠٠) أن الإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المؤسسة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذ إنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعياً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة. وذكرت أمابيل (Amabile, 1998) أن أحد الشروط للإبداع التنظيمي هو السلوك الإبداعي للأفراد. وأن السلوك الإبداعي الفردي أو الخاص بالمجموعة الصغيرة يؤدي دوراً مهماً في عملية الإبداع التنظيمي.

وعلى ذلك يمكن القول إن السلوك الإبداعي يعني تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة، في حين أن الإبداع التنظيمي هو تقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غير مألوف، فالسلوك الإبداعي هو

محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان أو جماعة العمل وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها. فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف عُدَّ إبداعاً وإلا عُدَّ سلوكاً إبداعياً.

وفي هذه الدراسة يُعرّف السلوك الإبداعي بأنه قدرة عقلية مكونة من مزيج من الصفات والقدرات والخصائص التي يمتلكها الفرد تساعده على تطوير مستويات تفكيره وتجعله أكثر قدرة على توليد الأفكار الجديدة والتفاعل الإيجابي مع الآخرين لتحقيق الأهداف.

٩/٢ دور الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية؛

عرف ميلجان والبوروي (Mulgan&Albury 2003) الإبداع في الأجهزة الحكومية على وجه التحديد على أنه ابتكار وتنفيذ عمليات جديدة، ومنتجات أو خدمات جديدة، وطرق جديدة لتقديم وتوصيل خدمة أو منتج. فالإبداع هو تطبيق الأفكار الجديدة لتقديم أفضل للمنتجات والمخرجات. أما كيوري وآخرون (Currie et al. 2008) فيعرفون الإبداع في الأجهزة الحكومية بأنه السعي من أجل تحقيق الابتكار أو الجديد في حل المشكلات، وتلبية الاحتياجات بما في ذلك الخدمات الجديدة، والأشكال التنظيمية الجديدة، وتحسين العمليات.

وإذا كانت الأجهزة الحكومية بشكل عام لا تواجه منافسة في السوق ولا تسعى إلى توسيع نطاق عملها من أجل البقاء في السوق وتحقيق زيادة الأرباح - وذلك عكس منظمات الأعمال الربحية - باعتبارها المقدم الوحيد للخدمات العامة مما يعني ضعف دوافعها للتحسين والتطوير ومن ثم لا تهتم الأجهزة الحكومية بالإبداع. وهذا يدفعنا للتساؤل عما يدفع الأجهزة الحكومية للإبداع؟ في الإجابة عن هذا التساؤل أشار كوتش وهايكنز (Koch&Hauknes, 2005) إلى اختلاف دوافع الإبداع لدى كل من منظمات الأعمال الربحية والأجهزة الحكومية سواء على مستوى الأفراد أو مستوى المنظمة بأكملها. فالإبداع يعد أمراً مهماً في الأجهزة الحكومية وذلك لمجموعتين من الأسباب، أولهما الأسباب السياسية حيث يتم اكتساب الدعم السياسي وأصوات الناخبين من خلال تقييم أداء الأجهزة الحكومية، وتوافرها، وتقديمها الخدمات العامة، وتكلفة الخدمات التي تقدمها. ولذلك تسعى الحكومات إلى تحسين وتطوير الأجهزة الحكومية لتحقيق مصالح الناس بأفضل أداء ممكن. والسبب الثاني مجموعة الأسباب

الشخصية، فصانعو السياسات في الأجهزة الحكومية والمديرون والعاملون في هذه الأجهزة يحصلون على رضا العملاء والمكانة الاجتماعية بين أقرانهم من خلال تحسين وتطوير الخدمات العامة التي تقدمها هذه الأجهزة الحكومية.

بالإضافة إلى ذلك، يذكر عبد الرحمن (٢٠١٢) نقلاً عن الأكوع (بدون تاريخ) أن الأجهزة الحكومية تعد الإبداع أمراً مهماً بالنسبة لها لأن القطاع العام يواجه في جميع أرجاء العالم العديد من التحديات التي تفرضها البيئتان الداخلية والخارجية. فعلى صعيد البيئة الداخلية، تواجه الإدارة العامة عدداً من التحديات والمشاكل الشديدة التعقيد والنتيجة عن المطالب المتزايدة للمواطنين بضرورة حل عدد من المسائل الاجتماعية والاقتصادية التي تخص حياتهم. أما على الصعيد الخارجي، فيواجه القطاع العام عدداً من التحديات التي تفرضها العولمة وثورة المعلومات وعملية الاندماج بصورة فاعلة في الاقتصاد العالمي، الأمر الذي يقتضي تكييف السياسات الحكومية، وإعادة تأهيل الأجهزة الحكومية والعاملين فيها لأجل التعامل بفعالية تامة ومرونة كافية مع كل التحديات المتجددة على الدوام. وعليه يمكن القول إن القطاع العام في جميع الدول تواجه ثلاثة تحديات داخلية رئيسية ومهمة، وهي: تقديم الخدمات العامة بجودة عالية، وخضوع أجهزة الإدارة العامة للمساءلة، والاستجابة لمطالب المواطنين. من أجل هذا كله، تسعى العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم إلى تنشيط إداراتها العامة وجعلها أكثر كفاءة وخضوعاً للمساءلة، وبوجه خاص، أكثر تركيزاً على توفير الخدمات العامة بالكفاءة والفعالية والجودة التي يتطلبها المواطنون.

ويوجد عدد من المبادئ والإستراتيجيات المتعلقة بالإبداع التنظيمي في الإدارة العامة نتيجة للتحديات التي تواجهها في تطبيق الحلول المبتكرة الناجمة للتغلب على تحديات الحكم والإدارة العامة، من أهمها (عبد الرحمن، ٢٠١٢):

- إدماج الخدمة: وذلك يعني ليس التركيز على نوع الخدمة المقدمة فقط وإنما في كيفية تقديمها بل وتنسيقها وتكيفها أكثر فأكثر لتلبية احتياجات المواطنين، بمعنى آخر: المخرجات أو الخدمات التي تقدمها أجهزة الإدارة العامة.

- استخدام اللامركزية في الخدمات: بمعنى تقرب الخدمة والموظف في الوطن مثلاً من المستوى الوطني إلى المستوى الإقليمي، وهذا يؤدي إلى تحسين الاستجابة وتطوير الخدمة وأيضاً زيادة ارتياح المواطنين ومنظمات القطاع الخاص، وهذا يعمل أيضاً

على زيادة إشراك المواطنين بالتعبير عن رأيهم في الخدمة العامة وتلبية احتياجات المواطن انطلاقاً من الظروف الصحيحة التي يعيشها .

- الاعتماد على الشراكة في تقديم الخدمات العامة: أي العمل على زيادة انتشار الشراكات بين القطاعين العام والخاص بهدف تقديم الخدمات العامة المختلفة ومثل هذه الشراكة تعمل على تحسين استخدام الموارد وزيادة الفعالية في تقديم الخدمات، وذلك من خلال مشاركة القطاع الخاص في تقديمها وهذه الشراكة تمثل تغيراً نوعياً في أداء الأجهزة الحكومية والمنظمات الخاصة.

- إشراك المواطنين: من أجل الإسهام في صياغة السياسة العامة التي تنتهجها الحكومة مثل عملية إعداد الموازنات وإنشاء شعبة مجالس محلية صحيحة يستطيع المواطن من خلالها وضع تصورات ورؤيته والتي تتبع من الظروف والاحتياجات الحقيقية واللائمة.

- الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات: أي استخدام تقنيات المعلومات في إدارة أعمالها وفي تقديم الخدمات العامة للمستفيدين ومن الملحوظ مع التطورات التكنولوجية والحديثة والمتواصلة يتضح اتساع استخدام الخدمات القائمة على الإنترنت في جميع القطاعات العامة وزيادة على هذا فإن الخدمات القائمة على الإنترنت هي أيضاً وسيلة لنشر الشفافية والديمقراطية وتوطيدهما في عموم ممارسات الإدارة.

وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية (بابكر، ٢٠١٥: ٧٨):

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- الاهتمام القوي بحاجات ورغبات المستهلكين.
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الإنتاجية من خلال مشاورة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

- الشدة واللين معاً.

١٠/٢ إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي:

تنظر هذه الدراسة إلى إدارة المعرفة على أنها إبداع يتم تبنيه من قبل المنظمة. وإن إدارة المعرفة هي وسيلة وأداة يمكن من خلالها تعزيز وتحسين الإبداع التنظيمي. فقد اعتبر نوناكا وتاكيوشي (Nonaka and Takeuchi, 1995) أن إدارة المعرفة تبتكر أو تولد معرفة جديدة، ويتم نشرها من خلال المنظمة، وتتجسد هذه المعرفة في منتجات، وخدمات، ونظم.

ويشير مقصود وفينجان (Maqsood & Finegan, 2009) إلى أن إدارة المعرفة تدعم الإبداع بطريقتين. أولاً، تساعد المنظمات على تحديد موقع المعرفة الإبداعية في البيئة الخارجية للمنظمة، وجلب تلك المعرفة إلى داخل المنظمة ودمجها في ممارسات العمل بشكل فعال. وثانياً، من خلال مساعدة المنظمات على أداء أعمالها بطريقة أكثر إنتاجية. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عمليات إدارة المعرفة التي تساعد المنظمات في الحصول على المعرفة الإبداعية الخارجية، واستيعابها، واستخدامها.

وتشير هاشم (٢٠٠٥: ٢٥) أنه باستقراء الهدفين الأساسيين لإدارة المعرفة التعليمية يتضح علاقتها بالإبداع التنظيمي، حيث يتمثل الهدف الأول في تقوية الاستثمار في المعرفة (حيث المعرفة التي يتم اقتناؤها تنتقل وتنتشر في مواقف أخرى مشابهة)، في حين يتمثل الهدف الثاني في الاستكشاف (حيث تطور المعرفة أو يعاد تخليقها لابتكار ما يسمى بالمعرفة الجديدة). ومن الواضح أن هذين الهدفين يؤديان في النهاية إلى الوصول إلى الإبداع المصاحب لاستثمار المعرفة من خلال تقليل المشكلات المصاحبة لاستعمال المعرفة بكفاءة عالية، واستكشاف المعرفة من خلال تطويرها أو إعادة توليدها.

وقد ذكر فان دي فين وانجلمان (Van de Ven and Engleman, 2004) أن هناك أربع قضايا أساسية في دراسات وبحوث إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي. الأولى هي المسألة الإنسانية والتي تتعلق باهتمام الناس وتركيزهم على جعل المنظمات أكثر إبداعاً باستكشاف معرفة جديدة بدلاً من استغلال المعرفة القائمة. والثانية مسألة

العملية، أي كيفية تطوير العملية التي بها يتم إدارة وتنفيذ الأفكار. والثالثة تشير إلى مشكلة بنائية لبناء بنية تحتية عبر الحدود التنظيمية لاستيعاب وتعلم المعرفة وكذلك تسهيل ودعم وتشجيع الأنشطة الإبداعية. والمسألة الأخيرة تتناول اهتمامات القيادة بتوفير وإنشاء وإدارة السياق والبيئة المناسبة للإبداع.

وقد تم بحث ودراسة هذه القضايا الأربع عن طريق بحث العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على إدارة المعرفة وإستراتيجيات الإبداع. وتتضمن العوامل الداخلية البناء التنظيمي، وآليات الرقابة والتسيق، وقنوات الاتصال، والثقافة التنظيمية، في حين أن العوامل الخارجية تشير إلى دور الحكومة ووظائفها في التغير التكنولوجي، وأنشطة البحث والتطوير، وكذلك شبكة العوامل التي تسمح بنقل المعرفة عبر المنظمات.

ويذكر عبد الله وبوسهوه (٢٠١٠) نقلاً عن (Drucker, 1999) أنه إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالهما تسهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة. وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة. وتسهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع للمنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة للمنظمة كالأفراد والعمليات والمنتجات (المخرجات)، وفيما يلي تأثير إدارة المعرفة على كل بعد من هذه الأبعاد:

١- أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين: تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم (Learning)، وذلك من خلال بعضهم بعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة، وبالتأكيد يؤثر هذا التعلم باطراد على عملية نمو المنظمة ويمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التقني، والطريقة الثانية التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة هي جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد

العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً. وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر، فإن العاملين كافة سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلاً، إذ إن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولاً لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت المواءمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.

٢- أثر إدارة المعرفة على العمليات التنظيمية: تمارس إدارة المعرفة تأثيراً واضحاً وفعالاً على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة، وخاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج والتسويق، والأفراد، والمالية إضافة إلى الأنشطة المساندة مثل العلاقات العامة، والصيانة والخدمات، والبحث والتطوير... إلخ، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات، أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات أصبح الآن واحداً من أهم إستراتيجيات الإدارة، إذ إن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخترنها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث إنه بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح في فاعلية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية يمكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقاً لقراراتها المخططة مسبقاً كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد إن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية، وهذه النتائج تتحقق في المنظمة، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة ومن ثم يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقراراً وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وإفشال خططها الإنتاجية.

٣- أثر إدارة المعرفة على المنتج: تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة (Value- Added Products) والمنتجات المستندة إلى المعرفة (Knowledge-Based Products)، هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضاً بصورة غير مباشرة من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة. حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة. وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر في المنتجات المستندة إلى المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها- على سبيل المثال- المنظمات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات وتقنية المعلومات والوسائل التقنية الأخرى.

وأشارت صقر (٢٠٠٣) إلى أن إدارة المعرفة اصطلاح يطلق على كل "الجهود التي تبذلها المنظمة لإدارة الأصول والموارد المعرفية المتوافرة لديها". لذلك أوضحت أن مجال إدارة المعرفة يبدأ عند مستوى خلق وتوليد الكفاءة وينتهي عند مستوى التشجيع على الإبداع والابتكار. فالمنظمة تستخدم المعرفة لتشجيع الحصول الكفاء على المعلومات (كفاءة الحصول على المعلومات) وينظر إلى إدارة المعرفة طبقاً لهذا المستوى على أنها "الجهود التي تبذل لبناء مخزن للبيانات والمعلومات التي يحتاجها العاملون، وتزويدهم بآلية كفؤة للحصول عليها". كما تستخدم إدارة المعرفة للتشجيع على الابتكار والإبداع وينظر إلى إدارة المعرفة طبقاً لهذا المستوى على أنها "الجهود التي تبذل لخلق منتجات وعمليات وفرص أعمال جديدة تساعد المنظمة على الازدهار والنمو".

١١/٢ الدراسات السابقة:

يهدف هذا القسم إلى استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع هذه الدراسة، حيث تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام، حيث يضم القسم الأول الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة وعملياتها ومتطلباتها، أما القسم الثاني فيضم الدراسات التي تناولت السلوك الإبداعي والإبداع التنظيمي، في حين يضم القسم الأخير الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي. وكانت الأولوية في تناول الدراسات السابقة عرض الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة والتي تم إجراؤها في البيئة العربية وخاصة السعودية أولاً، ثم عرض الدراسات الأجنبية، كما

تم التركيز قدر الإمكان على عرض الدراسات التي تم إجراؤها على الأجهزة الحكومية، ثم المؤسسات والمنظمات الأخرى. ويختتم هذا القسم باستعراض خلاصة ما تناولته الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها، وكذا تحديد الفجوة البحثية وكيفية تقديم مساهمة بحثية تدرس مشكلة الدراسة وتوفر نتائج وتوصيات علمية.

١/١١/٢ دراسات تناولت عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة:

من الدراسات التي أجريت في البيئة السعودية دراسة الزهراني (١٤٣٤هـ / ٢٠١٣م) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة (التوليد، والتشارك، والتنظيم والتخزين، والتطبيق، والإدماة للمعرفة) في الإدارة المدرسية الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٧٠) مديراً و(٣٦٠) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات (التشارك، وتنظيم وخن المعرفة، وتطبيق المعرفة) كانت عالية، في حين أن درجة ممارسة عمليتي توليد المعرفة، وإدماة المعرفة كانت بدرجة متوسطة. وجاءت عملية تنظيم وخن المعرفة في الترتيب الأول لممارسات عملية إدارة المعرفة، تلاها تطبيق المعرفة، ثم التشارك بالمعرفة، ثم توليد المعرفة، ثم إدماة المعرفة.

وهدف دراسة الشلوي (١٤٣٤هـ / ٢٠١٣م) إلى معرفة إمكانية تطبيق مراكز التدريب الأمني بمنطقة مكة المكرمة لعملية تنظيم إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مراكز التدريب الأمني. ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإمكانية تطبيق المعرفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين بمراكز التدريب الأمني بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة تعزى إلى متغيرات المستوى العلمي، والخبرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة حجمها (١٢١) معلماً ومديراً في مراكز التدريب بمنطقة مكة المكرمة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها كانت كبيرة، وأن درجة كل من عملية تنظيم المعرفة، وعملية توليد المعرفة، وعملية التشارك في المعرفة كانت كبيرة.

وأجرت أبو العلا (٢٠١٢) دراسة بهدف معرفة درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بكلية التربية جامعة الطائف. وتم جمع البيانات باستخدام استبانة من عينة مكونة من (١٠٠) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى العمليات الأربع لإدارة المعرفة تتضمن ممارسات إيجابية وأخرى سلبية، وأن الترتيب التنازلي للأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة هو التنظيم، ثم التوليد، ثم التشارك، ثم التطبيق.

كما أجرى العطوي (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى تعرف مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة، من عينة عشوائية بسيطة وبلغت (٣٧١) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن وظائف إدارة المعرفة وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط، كما وجدت الدراسة أثراً لأبعاد وظائف إدارة المعرفة في الفاعلية حيث فسرت أبعاد وظائف إدارة المعرفة (٦٨,٧٪) من التباين في الفاعلية التنظيمية.

وهدف دراسة الزايد (١٤٢٨هـ / ٢٠٠٨) إلى تشخيص واقع ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف، وما يكتفه من تحديد نقاط القوة والضعف، وحصر وتحليل العوائق والقوى التي تعاني منها المشرفات التربويات في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة وكان حجمها (٢٣٧) مشرفة تربوية، من مختلف التخصصات بمراكز الإشراف التربوي التابعة لمحافظة الطائف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أنظمة إدارة المعرفة كانت تمارس بدرجة متوسطة. في حين أن الصعوبات التي تواجه ممارسة أنظمة إدارة المعرفة كان تقديرها من قبل المشرفات التربويات أغلبها بدرجة عالية.

أما دراسة الغامدي (٢٠٠٨) فقد هدفت إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة من وجهة نظر كل من الإداريات ورئيسات الأقسام وكل المعنيات بتطبيق إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية وتطويرها في جهاز الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية ومدى الاختلاف بين وجهات النظر لهذه الفئات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة أهمية إدارة عمليات المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية لدى منسوبات الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة قد حظيت بدرجة اهتمام ضعيف، وأن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة تعد ضعيفة.

وأجرت طاشكندي (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وبيان أثرها في التطوير التربوي. وكذلك توضيح أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها. إضافة إلى دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم. ومن أهم نتائج الدراسة إدراك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم، وأن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة

المعرفة، كما توصلت النتائج إلى أن أفراد مجتمع الدارسة يرون أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة، يلي ذلك عملية نقل المعرفة واستخدامها، ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

كما هدفت دراسة اللحياني (١٤٣١هـ) إلى التعرف على أهمية وأهداف إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بنات بمدينة مكة المكرمة، والتعرف على عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بنات بمدينة مكة المكرمة، ووضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في المدارس الثانوية بنات بمدينة مكة. وتكونت عينة الدراسة من (٦٥) مديرة مدرسة، و(١٦١) معلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تفهم عال لأهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية، وأن إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية بنات لأهداف إدارة المعرفة هو إدراك بنسبة عالية جداً، وكان إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية بنات لكل من اكتساب المعرفة، وتخزين واسترجاع المعرفة، وكيفية تطبيق إدارة المعرفة هو إدراك بنسبة عالية جداً.

ومن الدراسات التي أجريت في البيئة العربية دراسة التلباني وآخرين (٢٠١٥) والتي هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في هذه الجامعات. واستخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تناسبية بلغ حجمها (٢٤١) من مجتمع الدراسة الذي يتكون من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، وتقنية المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، واحتل بعد تقنية المعلومات المرتبة الأولى يليه بعد القيادة، ثم الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

وهدف دراسة السرحان (٢٠١٢) إلى التعرف على أثر عوامل الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أوا رنج) من وجهة نظر العاملين فيها. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من الثقافة التنظيمية وتقنية المعلومات والهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة.

كما هدفت دراسة الزطمة (٢٠١١) إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، واشتملت عينة

الدراسة على (٢٧٩) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (٦١,٣٪) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ترتيب ممارسة العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة كان على النحو التالي: تشخيص المعرفة، ثم توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير إلى سنوات الخبرة الأكبر.

وأجرى آدم (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى تعرف مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٠) مبحوثاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي جمعت من خلال الاستبانة. وتوصلت إلى أن تصورات العاملين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والبعد التنظيمي والبعد الاجتماعي) في التطوير التنظيمي.

واستهدفت دراسة صبح (٢٠٠٩) تحديد مدى تأثير مقومات إدارة المعرفة ومراحلها في التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية في مصر، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٧) من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارات بالبنوك التجارية محل الدراسة بمصر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود تأثير معنوي لمقومات إدارة المعرفة في مرحلة الحصول على المعرفة وابتكارها بالبنوك التجارية في مصر ووجود تأثير معنوي لمقومات إدارة المعرفة ومرحلة الحصول على المعرفة وابتكارها في مرحلة تخزين واسترجاع المعرفة، كما وجدت الدراسة تأثيراً معنوياً لمقومات إدارة المعرفة ومرحلة الحصول على المعرفة وابتكارها ومرحلة تخزين واسترجاع المعرفة في مرحلة نقل المعرفة، كما يوجد تأثير معنوي لمقومات إدارة المعرفة ومرحلة الحصول على المعرفة وابتكارها ومرحلة تخزين واسترجاع المعرفة وابتكارها في مرحلة تطبيق (استخدام) المعرفة وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لمقومات ومراحل إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي للبنوك التجارية.

وأجرت المجالي (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى تعرف مدى توافر وظائف إدارة المعرفة، وأثرها في بلورة التميز التنظيمي، من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية في الأردن. كشفت الدراسة عن أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة كانت مرتفعة، وأن هناك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، واستخدام المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي.

وأجرى المطاعني (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى فحص واقع إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، ومن ثم بناء أنموذج لهذه المؤسسات في كيفية إدارة المعرفة فيها، ومعرفة درجة تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، وتم جمع المعلومات من مؤسسات التعليم العالي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين في هذه المؤسسات في العام الجامعي (٢٠٠٦/٢٠٠٧) حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (٣٢٧) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع عمليات إدارة المعرفة مجالات الدراسة، كما أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير نوع المؤسسة.

ومن الدراسات الأجنبية دراسة ماجسيواري وآخرين (Mageswari, Sivasubramanian and Dath, 2015) والتي استهدفت تحديد متطلبات إدارة المعرفة، واقتراح نموذج تصوري لدراسة متطلبات إدارة المعرفة على ممارسات إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتأثير إدارة المعرفة على الإبداع. وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في منطقة Thiruvallur district في الهند، وتم اختيار (١٠٥) شركات للمشاركة في الدراسة استجاب منها (٩٥) شركة. وتم جمع البيانات من عينة قوامها (٥٠٠) فرد من أصحاب هذه الشركات والمديرين في الإدارة العليا والمتوسطة، وذلك باستخدام استبانة عن طريق المقابلات الشخصية أثناء فترة الدوام وعن طريق البريد الإلكتروني. وأشارت النتائج أن التأثير الكلي لمتطلبات إدارة المعرفة على ممارسات إدارة المعرفة متوسط، حيث اتضح وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للثقافة التنظيمية على كل من خزن المعرفة، ومشاركة المعرفة، واكتساب المعرفة في حين ليس لها تأثير دال إحصائياً على توليد المعرفة. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لدعم القيادة والإدارة على كل من مشاركة المعرفة وخزن المعرفة فقط. في حين لم يتضح وجود تأثير

دال إحصائياً للتقنية على ممارسات إدارة المعرفة. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير جزئي لإدارة المعرفة في الإبداع حيث ظهر وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لعملية اكتساب المعرفة فقط على الإبداع.

واستهدفت دراسة سايني (Saini, 2013) تطوير نموذج تصوري لمتطلبات إدارة المعرفة واختبار تأثيره على ممارسات إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم من ثلاثة قطاعات هي البرمجيات والمستحضرات الدوائية والمنسوجات في شمال الهند. واستناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة تم تطوير نموذج يتكون من ثلاثة متطلبات هي دعم ومشاركة الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية، والبنية التحتية للمنظمة. وتم اختبار هذا النموذج باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية. وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على الإدارة العليا مثل المديرين التنفيذيين، وكبار موظفي المعرفة، وكبار موظفي المعلومات، ومديري الموارد البشرية، وغيرهم من الخبراء الآخرين في المنظمة. وتم اختيار عينة مكونة من ٣٠٠ مستجيب باستخدام أسلوب المعاينة الحكمية - المتاحة. وكان معدل الاستجابة ٨٣٪. كان ٩٠ مستجيباً من إجمالي المستجيبين من قطاع المنسوجات و ٨٠ مستجيباً من قطاع البرمجيات ومثلهم من قطاع المنسوجات. وأكدت نتائج الدراسة التأثير القوي لهذه المتطلبات الثلاثة على تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وكانت أقوى العوامل تأثيراً على تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة هي دعم ومشاركة الإدارة العليا، مما يعني أن المشاركة الفعالة من جانب الإدارة العليا شرط أساسي لتنفيذ ممارسات إدارة المعرفة، حيث يؤدون دوراً مهماً في تأمين الأموال وبناء الثقافة والبنية التحتية الداعمة لتحقيق وإنجاز أهداف إدارة المعرفة. كما أوضحت النتائج أن البنية التحتية التنظيمية الداعمة تشجع العاملين على الإبداع وتطوير المهارات وتبادل الخبرات ومن ثم تؤثر في تطوير مبادرات إدارة المعرفة.

واستهدفت دراسة شادها وريتكا (Chadha and Ritika, 2012) التعرف على الممارسات المختلفة لإدارة المعرفة المعتمدة من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاع البرمجيات في شمال الهند، وأيضاً تحديد المتطلبات التي تساعد على تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة في هذه الشركات. واعتمدت الدراسة على بيانات أولية تم جمعها من (٨٠) منظمة تعمل في قطاع البرمجيات في شمال الهند تتبنى مبادرات ناجحة لإدارة المعرفة تم اختيارها باستخدام العينة العشوائية البسيطة. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من الإدارة العليا مثل المديرين التنفيذيين، وكبار

موظفي المعرفة، وكبار موظفي المعلومات، ومديري الموارد البشرية، وغيرهم من الخبراء الآخرين في المنظمة. واستخدمت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج الصاعد Step-wise في تحليل بياناتها. وأشارت النتائج إلى أن مشاركة الإدارة، والثقافة التنظيمية، والبنية التحتية للمنظمة كانت العوامل الرئيسية التي أسهمت في تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة.

وتوصلت دراسة رايت (Wright, 2011) إلى أن دعم الإدارة، والثقافة الداعمة، والحوافز، والتقنية المتوافقة مع الإستراتيجية، وطرق تقييم القيمة للعملية، والمتخصصين، والتدريب تعد العوامل الرئيسية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تنفيذ نظم إدارة المعرفة. كما بحثت دراسة اللامة وآخرين (Allameh et al, 2011) تأثير عوامل متطلبات إدارة المعرفة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتقنية) على عمليات إدارة المعرفة. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين متغير الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، في حين وجدت علاقة إيجابية قوية بين متغيري التقنية والثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة. وكانت التقنية، يليها الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً في عمليات إدارة المعرفة. ووجدت دراسة تشانج وتشونج (Chang and Chuang, 2011) في دراستهما التي أجريت على ١٢٥ منظمة مع دراسة حالة لأربع منظمات علاقة إيجابية بين كل من قدرات البنية التحتية للمنظمة وإستراتيجية العمل وعمليات إدارة المعرفة. وأكدت الدراسة وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي. وأكدت دراسة موفيت وهيندس (Moffett and Hinds, 2010) وجود خمسة عوامل أساسية لابد أن تأخذها المنظمات في اعتبارها لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة بنجاح، اثنان منها يرتبطان بالبنية التحتية للمنظمة من ناحية البنية التحتية الثقافية والتقنية (المناخ التنظيمي والمناخ التقني) وترتبط ثلاثة عناصر بالأنشطة المتعلقة بالإجراءات اللازمة للحصول على المعلومات وتطبيق التقنية والخبرة البشرية.

وأجرى سنغ (Singh, 2008) دراسة هدفت إلى توضيح أثر أنماط القيادة في تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الهندية العاملة في قطاع البرمجيات، وبيان أي من تلك الأنماط يؤثر على نحو أكبر في إدارة المعرفة من وجهة نظر فرق المعرفة فيها، وصمم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (٣٣١) موظفاً من موظفي فرق المعرفة العاملين في شركات البرمجيات الهندية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن كلاً من أنماط القيادة المساند

والاستشاري والمفوض له تأثير إيجابي في إدارة المعرفة، وكان أكثر الأنماط تأثيراً على إدارة المعرفة بنوعيتها الضمني والظاهري هو النمط المفوض، حيث يعطي للعاملين السلطة وحرية التفكير والقدرة الكافية في التصرف، في حين أن النمط السائد في الشركات موضوع الدراسة هو النمط القيادي المسيطر.

وهدف دراسة يانج وتشن (Yang & Chen, 2007) إلى بحث العلاقة بين القدرات المعرفية التنظيمية (قدرة المعرفة التقنية، وقدرة المعرفة الثقافية، وقدرة المعرفة الهيكلية، وقدرة المعرفة البشرية) والتشارك في المعرفة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل أبعاد القدرات المعرفية التنظيمية والتشارك في المعرفة. كما توصلت دراسة لي ولي (Lee and Lee, 2007) إلى وجود أثر إيجابي لكل من الأفراد، والهيكل التنظيمي، والثقافة، والتعليم، وتقنية المعلومات في عمليات إدارة المعرفة: خلق، اكتساب، توليد، تخزين، تطبيق، وتوزيع، وتقاسم المعرفة.

٢/١١/٢ دراسات تناولت السلوك الإبداعي والإبداع التنظيمي:

من الدراسات التي أجريت في البيئة السعودية وتناولت السلوك الإبداعي والإبداع التنظيمي دراسة الموسى (٢٠١٠) والتي هدفت إلى الوقوف على أهم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية، وصياغة رؤية إستراتيجية ملائمة لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادات بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة متزايدة للاهتمام ببناء قدرات القيادات على الإبداع الإداري لمواجهة جميع أنواع المستجدات المجتمعية والتكنولوجية المؤثرة في البيئة المدرسية والتعليمية. في حين هدفت دراسة عبد العال (٢٠١١) إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، وبلغ حجم عينة الدراسة (٥٠) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل تطبق عناصر الإبداع الإداري بدرجة عالية.

وهدف دراسة الليثي (٢٠٠٨) التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة (مكة المكرمة)، والتعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة، وأن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

وهدف دراسة اليحيوي (٢٠٠٧) إلى التعرف على توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، ومدى ممارستهن لعملية الإبداع الإداري، والتعرف على مقترحاتهن حول تفعيل دور المديرات في ممارسة الإبداع الإداري. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وضع إستراتيجية تفعيل دور المديرات في ممارسة الإبداع الإداري.

كما هدفت دراسة العازمي (١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م) إلى التعرف على مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية بمدينة الرياض. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة توافر القدرات الإبداعية التي تمثل عناصر الإبداع لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية وتتمثل في (العامل لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته - الحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه - الحرص على تغيير أساليب العمل - الحرص على معرفة أوجه القصور والضعف في الأداء - القدرة على تجزئة العمل - القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل - القدرة على إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد).

ومن الدراسات التي أجريت في البيئة العربية التي تناولت السلوك الإبداعي والإبداع التنظيمي دراسة المعاينة (٢٠١٤) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك، وكذلك التعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة على الإبداع الإداري. وتم جمع البيانات من عينة قوامها (٢٢٠) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري كان مرتفعاً لدى أفراد العينة. كما اهتمت دراسة جلولي (٢٠١٣) بالتحرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة بالجزائر من وجهة نظر العاملين، والتعرف أيضاً على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الإبداع الإداري لدى العاملين. وبلغ حجم عينة الدراسة (١٦٠) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في جامعة بسكرة جاء مرتفعاً، كما كان مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعة نفسها مرتفعاً، وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري، حيث فسرت الثقافة التنظيمية (٢, ٣٠٪) من التباين في الإبداع الإداري. كما هدفت دراسة الشواورة (٢٠١٢) إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في "الجامعات الخاصة الأردنية"، وبالتطبيق على جامعة عمان العربية توصلت إلى أن أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي هي الانتماء التنظيمي والتدريب والنمط الإداري والمخاطرة والحوافز على التوالي.

وهدفت دراسة الزعبي (٢٠٠٩) إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية، وأثر ذلك في تحقيق الإبداع لدى العاملين، فضلاً على التعرف على مدى وجود تباين في مستوى الإبداع لدى العاملين يعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الديموغرافية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك تأثير معنوي لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط، قيم النمط الحر) والخصائص الديموغرافية في قدرة العاملين على الإبداع.

وهدفت دراسة الخشالي والتميمي (٢٠٠٦) إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي في إمكانية البنوك التجارية الأردنية على ابتكار أساليب عمل جديدة تمكنها من تقديم أفضل الخدمات لزيائنها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٠) موظفاً في خمسة بنوك، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من الأسلوب القيادي، واتخاذ القرارات والصلاحيات، والإجراءات والسياسات، والتقدم والنمو المهني على الابتكار، فيما لم يوجد تأثير معنوي لحواضر العمل السائدة في هذه البنوك على قدرتها على التجديد.

ومن الدراسات الأجنبية دراسة السطوحي (Elsetouhi, 2014) والتي هدفت إلى تحليل الآثار المباشرة وغير المباشرة لرأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس المال الزبائني على أنواع مختلفة من الإبداع (إبداع المنتج، وإبداع العملية والإبداع التنظيمي) من خلال رأس المال التنظيمي في قطاع الخدمات. كما استهدف دراسة التفاعل بين أنواع مختلفة من الإبداع وهي إبداع المنتج، وإبداع العملية والإبداع التنظيمي. وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من ١٩٨ مديراً من المديرين في البنوك المصرية. وأشارت النتائج إلى أن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين كل من إبداع المنتج، وإبداع العملية والإبداع التنظيمي ورأس المال التنظيمي. كما تبين أن لكل من رأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري تأثيراً إيجابياً مباشراً وغير مباشر على كل من إبداع المنتج والإبداع التنظيمي من خلال رأس المال التنظيمي. كما أوضحت النتائج أن كلا من رأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري ليس لهما تأثير مباشر في إبداع العملية، في حين أن رأس المال التنظيمي يتوسط تماماً العلاقة بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري وإبداع العملية.

وهدفت دراسة أوبنشين وجونسون وديون (Obenchain, Johnson, & Dion, 2003) إلى دراسة العلاقات التي تربط الثقافة التنظيمية بتطبيق الإبداع والابتكار في

مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم الحصول على البيانات من خلال عينة مقدارها (١٩١٢) مؤسسة تعليم عال (أربع سنوات) غير هادفة للربح أو حكومية بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد تم إرسال قائمتي استقصاء إلى كل مؤسسة من تلك المؤسسات، ليقوم بتعبئتها اثنان من المسؤولين الإداريين بها، وتم استرجاع (٩٢٢) قائمة استبيان صحيحة بنسبة (٤٨,٢٪). وقد تم التوصل إلى أن الثقافة السائدة بمؤسسات التعليم العالي هي ثقافة من النوع الذي يركز على النواحي الشخصية للأفراد كعائلة واحدة، وأن ما يجمع الأفراد معاً بالمنظمة هي النواحي الاجتماعية والولاء، وأن المؤسسة تركز على الموارد البشرية من زاوية أهمية توافر الروح المعنوية العالية. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية في عملية الإبداع بصورة عامة، كما أنها تؤثر في نوعي الإبداع التقني والإداري معاً. كما أشارت النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي تهتم بتطبيق الإبداع التقني أكثر من الإبداع الإداري، وتشير نتائج هذا البحث أيضاً إلى أن بعض خصائص الثقافة التنظيمية ترتبط بعمليات تطبيق الإبداع، وعليه فإن إدراك هذه الخصائص يمكن أن يزيد من مجهودات مؤسسات التعليم العالي في تطبيق الإبداع.

٣/١١/٢ دراسات تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي:

أجرى المحاميد وبني عطا (٢٠١٣) دراسة استهدفت التعرف على أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الفني والإداري في مؤسسات القطاع الصحي في محافظة معان الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (١١٩) طبيباً. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة المتعلقة بتوثيق المعرفة وتطبيقها في الإبداع الفني، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة تطبيق المعرفة في الإبداع الإداري.

كما هدفت دراسة السبوع (٢٠١٣) إلى تحليل أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري في مؤسسة التدريب المهني الأردنية، وتم توزيع الاستبانة على عينة بلغت (٢٦٠) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تصورات العاملين في مؤسسة التدريب المهني نحو عمليات إدارة المعرفة والإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد عمليات إدارة المعرفة مجتمعة (إيجاد، واكتساب، وتخزين، ونشر، وتطبيق المعرفة) على الإبداع الإداري.

وهدف دراسة الطيار (٢٠١٠) إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على ممارسة الإبداع الإداري في وزارة الصحة العراقية ومؤسساتها في محافظة بغداد. وتم قياس خمسة أبعاد لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، ونشر وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتقييم المعرفة). وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٥) فرداً من المديرين والإداريين بصفاء الإدارة العليا والوسطى والتففيذية والموظفين في مراكز الوزارة والمؤسسات الصحية التابعة لها في محافظة بغداد. وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية المبحوثة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بُعد توثيق وتخزين المعرفة، وأقلها بُعد تقييم المعرفة. كما كان المستوى العام لممارسة الإبداع الإداري بدرجة متوسطة. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي، في حين وجدت فروق دالة إحصائية لمتغيرات المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، في حين وجدت فروق دالة إحصائية لمتغيرات العمر والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة. كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية دالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى ممارسة الإبداع الإداري.

في حين هدفت دراسة العزبي (٢٠٠٩) إلى التعرف على إدارة المعرفة، وأثرها على الابتكارات التنظيمية في قطاع الاتصالات الجزائرية، بالإضافة إلى الوصول إلى أساليب وطرق علمية تساعد شركات الاتصال الخدمية من الاستفادة من إدارة المعرفة لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة. واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، ووزعت (٦٠)، استبانة على أعضاء الهيئات الإدارية، واعتمدت الدراسة على سلسلة زمنية امتدت من ٢٠٠٣ إلى ٢٠٠٧، للابتكارات التنظيمية داخل شركات عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين إدارة المعرفة والابتكار داخل المنظمات الخدمية في قطاع الاتصالات الجزائرية، حيث أشارت نتائج إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة في الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي.

كما استهدفت دراسة محمد وبشير (٢٠١١) التعرف على أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع التنظيمي أصبح هدفاً تسعى المنظمات إلى الوصول إليه، عكس ما كان في الماضي والذي كان محصوراً على

المنظمات الكبرى والرائدة، وإن توافر إدارة المعرفة في المنظمة بالشكل اللازم يمثل المناخ الملائم وحجر الأساس لوجود إبداع تنظيمي قوي ومستمر، وكان هناك ارتباط طردي بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي.

وهدف دراسة درويش (٢٠٠٦) إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى عينة تكونت من (٥٦) مديراً من مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، وأكدت الدراسة أهمية دور إدارة المعرفة في العمل الإداري ومساهمتها في نشر الوعي وتحقيق أهداف الإدارة مما يسهم في تحقيق الإبداع الإداري ويعززها.

كما هدفت دراسة هاشم (٢٠٠٥) إلى تقديم بعض المرتكزات الأساسية التي تصلح كأساس لوضع إستراتيجية لإدارة المعرفة في الجامعات المصرية، وذلك للوصول إلى معدلات عالية من الإبداع التنظيمي في أداء مهامها. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفاً في ممارسة عمليات إدارة المعرفة على المستوى المحلي بين الجامعات المصرية، وإن ارتباط عملية إنتاج المعرفة بطبيعة المشكلات التي يعانيها المجتمع، يساعد على اختبار ما تنتجه الجامعات من معرفة في البيئة المحلية المحيطة، كما أن نمطية بنية الجامعات الرسمية تعوق جهود إدارة المعرفة؛ لأن إجراء أي تعديل أو تغيير فيها لا يتم إلا من خلال إجراءات روتينية طويلة. وأن تقنية المعلومات والاتصالات من الوسائل الأساسية لإدارة المعرفة التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة وتخزينها.

وهدف دراسة الكبيسي (٢٠٠٢) إلى تحديد مستوى الاستفادة من المعرفة الضمنية والظاهرة، والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة لعينة من المنظمات العاملة في القطاع الصناعي المختلط في العراق ومستوى الإبداع، وتحدي أثر عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، والتحديد، والتوليد، والتوزيع، والتطبيق) على الإبداع التنظيمي. وأجريت هذه الدراسة على عينة من المديرين مكونة من (٥٤) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع فضلاً عن إفادة المنظمات المبحوثة من المعرفة الظاهرة.

ومن الدراسات الأجنبية دراسة باريري (Barari, 2015) والتي هدفت إلى دراسة دور إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي في جامعة (Mazandaran)، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة من عينة مكونة من (١٨٩) موظفاً من الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين كل مكونات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

وهدفت دراسة كور ومادن (Kör & Maden, 2013) إلى دراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي (الإداري والتقني)، وأيضاً دراسة التأثير الوسيط للتجديدية Innovativeness على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي. وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم توزيعها بالبريد الإلكتروني على عينة مكونة من (١٠٢) مشاركين من تركيا. وأوضحت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة) ترتبط بعلاقات إيجابية بالإبداع التنظيمي (الإداري والتقني)، وفسرت عمليات إدارة المعرفة (٤٧٪) من التباين في الإبداع الإداري، و(١٩٪) من التباين في الإبداع التقني. كما تبين أن التجديدية تتوسط العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي توسطاً تاماً.

واستهدفت دراسة لياو وآخرون (Liao, Chang, Hu & Yueh, 2011) التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية واكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي في البنوك الحكومية وقطاع التأمين في تايوان، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤٩) فرداً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة جزئياً بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي، وأن الثقافة التنظيمية تؤثر على كل من التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، كما أن التعلم التنظيمي له تأثير وسيط تام في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

وهدفت دراسة يانج وآخرين (Yang et al., 2011) إلى اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وتم جمع البيانات من مقدمي خدمة الرعاية الأولية (الأطباء والمرضات وأخصائي التقنية الطبية) في المستشفيات التعليمية في تايوان. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

٤/١١/٢ التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة اتضح أهمية موضوع هذه الدراسة. وقد ساعدت الدراسات السابقة التي تم استعراضها الباحث في تحديد الجوانب التي سبق بحثها في موضوع هذه الدراسة والجوانب التي لم يسبق بحثها وما زالت تحتاج إلى دراسة (الفجوات المعرفية والبحثية)، كما استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في اختيار المنهج البحثي الملائم وبناء أداة الدراسة وجمع البيانات، كما استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، إلا أن هذه الدراسة تسهم أو تتميز عن الدراسات السابقة ذات العلاقة في العديد من الجوانب الموضوعية والمنهجية، ومن أهم هذه الجوانب ما يلي:

- تدعم هذه الدراسة المكتبة العربية في تقديم دراسة علمية تربط بين مقومات إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة، والسلوك الإبداعي والإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية مجتمعة في دراسة واحدة.
- أن بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم إدارة المعرفة كانت دراسات وصفية مما قد يحد من تعميم ما توصلت إليه من نتائج. وتحاول هذه الدراسة أن تخرج من نطاق الدراسة الوصيفية لإدارة المعرفة إلى الدراسة التطبيقية الميدانية.
- ركزت معظم الدراسات السابقة على مرحلة واحدة من مراحل إدارة المعرفة وأغفلوا أنها مراحل وحلقات متصلة، أما هذه الدراسة فستقوم بدراسة تأثير المراحل المتتالية لإدارة المعرفة ومقوماتها في الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية.
- تتميز هذه الدراسة بأنها ستتناول الإبداع التنظيمي بشقيه الإداري والتكنولوجي في الأجهزة الحكومية، وهو ما لم تهتم به الدراسات السابقة خاصة في البيئة العربية حيث تناولت معظم هذه الدراسات الإبداع التنظيمي خاصة الإداري على أنه مجرد امتلاك القدرات الإبداعية للعاملين، ولم تتطرق لدراسة نوعي الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية.
- تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة ذات العلاقة في طريقة قياس متغير الإبداع التنظيمي حيث اعتمدت غالبية - إن لم يكن كل - الدراسات السابقة في البيئة العربية على قياس الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية بمقدار ما يتوافر لدى العاملين من قدرات الإبداع. أما في هذه الدراسة فإنه سيتم قياس الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية بتبني هذه الأجهزة الأفكار الحديثة والخلاقة وتنفيذها من قبل أفراد في المنظمة أو جماعات أو المنظمة كوحدة.
- وأخيراً تتميز هذه الدراسة بأنها ستوظف أسلوب النماذج السببية في اختبار النموذج المقترح وتحليل البيانات، مما يجعلها تختلف عن كل الدراسات السابقة التي أنجزت في البيئة العربية بصفة خاصة في دراسة هذا الموضوع.

١٢/٢ نموذج الدراسة والفرضيات البحثية:

١/١٢/٢ نموذج الدراسة Research Model:

من خلال المناقشات السابقة اتضح أن إدارة المعرفة عملية معقدة ومتعددة الجوانب والوظائف، وأن هناك تفاعلاً بين مكوناتها وعناصرها وهذا يتطلب فهم هذه التفاعلات فهماً شاملاً ومتكاملاً خاصة بين متطلبات إدارة المعرفة، وعملياتها، والإبداع التنظيمي كأحد مخرجاتها. ولتحقيق ذلك سوف تعتمد الدراسة على نظريتين أساسيتين لبناء نموذج لهذه الدراسة هما نظرية رأس المال الاجتماعي، ونظرية التفكير المنظومي.

١- نظرية رأس المال الاجتماعي:

واحد من الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة هو بحث العلاقات بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، ويمكن توظيف نظرية رأس المال الاجتماعي Social capital theory في دراسة هذه العلاقة. حيث يعرف بوتنام (٢٠٠٦: ٢١٠) رأس المال الاجتماعي على أنه "يجسد مقومات التنظيم الاجتماعي والتي تتمثل في الثقة والتعاون والعلاقات الاجتماعية Networking" والتي يمكن من خلالها الإسهام في تحقيق التطور والتقدم داخل المجتمع سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات. كما أشار عبد الحميد (٢٠١٠: ١٩) إلى أن رأس المال الاجتماعي يشير إلى مجموعة العلاقات والروابط الاجتماعية التي تنمو في إطار شبكة اجتماعية معينة يحكمها عدد من القيم والمعايير كالثقة والاحترام المتبادل والالتزام والتعاون وهذه كلها قيم مجردة يصعب قياسها كمياً، كما يصعب تمييزها بشكل دقيق.

وأشار كامبوس وماركيوس (Campus & Marques, 2011: 8) أنه من منظور المحتوى والذي يأخذ في الاعتبار تكوين أو طبيعة رأس المال الاجتماعي، توجد ثلاثة أبعاد لرأس المال الاجتماعي هي البعد البنائي أو الهيكلي (structural)، والبعد العلائقي (relational)، والبعد المعرفي (cognitive). حيث يشير البعد البنائي إلى التفاعلات الاجتماعية بما فيها أنماط وقوة العلاقات بين أعضاء الجماعة أو المنظمة، كما يتضمن عدد وكثافة العلاقات المتاحة، ونسبة العلاقات القوية أو الضعيفة أو علاقات الصراع. أما البعد المعرفي فإنه يشير إلى حزمة الموارد التي توفر تفسيرات مشتركة ونظم من المعاني بين الأطراف داخل الشبكة الاجتماعية، وعلاوة على ذلك، يتضمن الرؤية والأهداف المشتركة للجماعة، وكذلك اللغة الفريدة من نوعها والثقافة. بعبارة أخرى، فإن البعد المعرفي يشير إلى طريقة فهم وإدراك الأعضاء لواقعهم.

وأخيراً، يشير البعد العلائقي إلى الأصول والموارد (Assets) التي تم إنشاؤها من خلال العلاقات الشخصية بما في ذلك الثقة والمعايير والالتزامات وتحديد الهوية.

كما يشير روكساس (Roxas, 2008:60) إلى أن البعد البنائي يشير إلى شبكة العلاقات التي توفر إمكانية الوصول إلى الموارد والمعلومات، أما البعد العلائقي فهو يتعلق بأنواع العلاقات الشخصية للأفراد والتي تطورت عبر التاريخ، في حين أن البعد المعرفي يشير إلى تقاسم البيانات والتفسيرات ونظم المعاني بين الأطراف داخل الشبكة الاجتماعية. ويذكر (Roxa, 2008:62) أن نظرية رأس المال الاجتماعي تفترض أن شبكة العلاقات تشكل مورداً ذا قيمة لإدارة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية، وتوفر لأعضائها رأس مال جماعي. ويركز موضوع النظرية الرئيسي على قدرة الفاعلين على استخلاص الفوائد والمنافع من هذه البنى الاجتماعية، والشبكات والعضوية. ويعد مفهوم التضمين هو صلب هذه النظرية، والذي يفترض أن التفاعلات بين الأفراد تتوقف على العلاقات الاجتماعية المقيدة والتي تسمى السلوك العقلاني والمصلحة الذاتية.

وأشار تشوي (Choi, 2002: 36) إلى أن نظرية رأس المال الاجتماعي يمكن أن تصف العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة، حيث يسهل رأس المال الاجتماعي تطوير وتنمية رأس المال الفكري من خلال تأسيس الظروف اللازمة لحدوث التبادل والدمج. ويشتمل رأس المال الاجتماعي على مختلف متطلبات إدارة المعرفة مثل البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية. كما يشير رأس المال الفكري إلى المعرفة ومعرفة القدرات المعرفية للكيان الاجتماعي (المنظمة مثلاً)، فهو يعني عمليات إدارة المعرفة ونتائجها.

ب- نظرية التفكير المنظومي ونموذج (مدخلات - عمليات - مخرجات):

يشير مفهوم المنظومة العام إلى مجموعة من المكونات المتداخلة والمتفاعلة التي تشكل العالم حولها حيث العديد من الأنظمة (ربيع والصرايرة، ٢٠٠٥). كما ذكر الكامل (٢٠٠٢) أن النظام System عبارة عن مجموعة من العناصر أو المكونات، توجد بينها علاقة، وحدود واضحة تفصل النظام عن المحيط، وعلاقات تبادلية معينة مع بيئة النظام. والتفكير المنظومي (Systemic Thinking) يعني أننا صانعو نماذج للعالم المحيط بنا، وإننا لا نلاحظ الحقيقة الموضوعية. فكل نظام نلاحظه هو في حقيقة الأمر نموذج (Model) للحقيقة، تم صناعته من الأفراد وليست الحقيقة نفسها. وتؤدي النماذج دوراً رئيسياً في ملاحظتها لتطور النظام بأكمله، والذي يبين الكثير من العلاقات السببية الموجودة بين عناصر النظام.

ويشير ربيع والصرايرة (٢٠٠٥) إلى أن مكونات المنظومة هي: المدخلات (Input) -المخرجات (Output) - العمليات (Process) - التغذية العكسية (Feedback). حيث تمثل المدخلات العناصر التي تدخل للمنظومة، أما العمليات فتشمل الإجراءات التي من شأنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، في حين أن المخرجات هي النواتج النهائية الناجمة عن إجراء العمليات على المدخلات، وتعمل مكونات المنظومة باتجاه تحقيق أهداف محددة من خلال قبول المدخلات وإنتاج المخرجات باستخدام عمليات تحويلية منظمة. وذكرت بلجون (١٤٢٩هـ) إلى أنه يمكن اعتبار المدخل المنظومي مدخلاً مناسباً لتحليل وفهم السلوك الإستراتيجي للمنظمات كونه يتفادى الانتقادات التي اكتتفت المداخل الأخرى. وتتلخص ميكانيكية عمل النظام في تحويل المدخلات: الموارد اللازمة للنظام (التدفقات الداخلة) إلى مخرجات: سلع أو خدمات (التدفقات الخارجة) من خلال عمليات التصنيع والتشغيل التي تستوجب توافر النظام الإستراتيجي، والنظام الفني، والنظام الإنساني، والنظام الإداري.

وعلى ذلك يمكن القول إن نظرية التفكير المنظومي تؤكد النظرة إلى الكل والعلاقات بين الأجزاء المكونة للموقف مما يؤدي إلى النظرة الشمولية للموقف وإدراك كل مكوناته وارتباطها وتفاعلها وتشابكها من خلال منظومة متكاملة تتضح فيها العلاقات كافة بين أي مفهوم أو موضوع وغيره من المفاهيم أو الموضوعات، بما يحقق في النهاية فهماً أفضل وأعمق للموضوع، ومن هنا يُعد التفكير المنظومي منهجاً وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

ويذكر تشوي (Choi, 2002: 34) أن نظرية التفكير المنظومي هي النظرية الأكثر قدرة على وصف الخصائص المعقدة والديناميكية لإدارة المعرفة بطريقة منهجية، فمثلاً عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وتقاسمها، واستخدامها) وثقافة مشاركة المعرفة، والبناء التنظيمي والبنية التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة ينبغي أن تؤخذ جميعاً في الاعتبار من أجل إدارة المعرفة بشكل فعال.

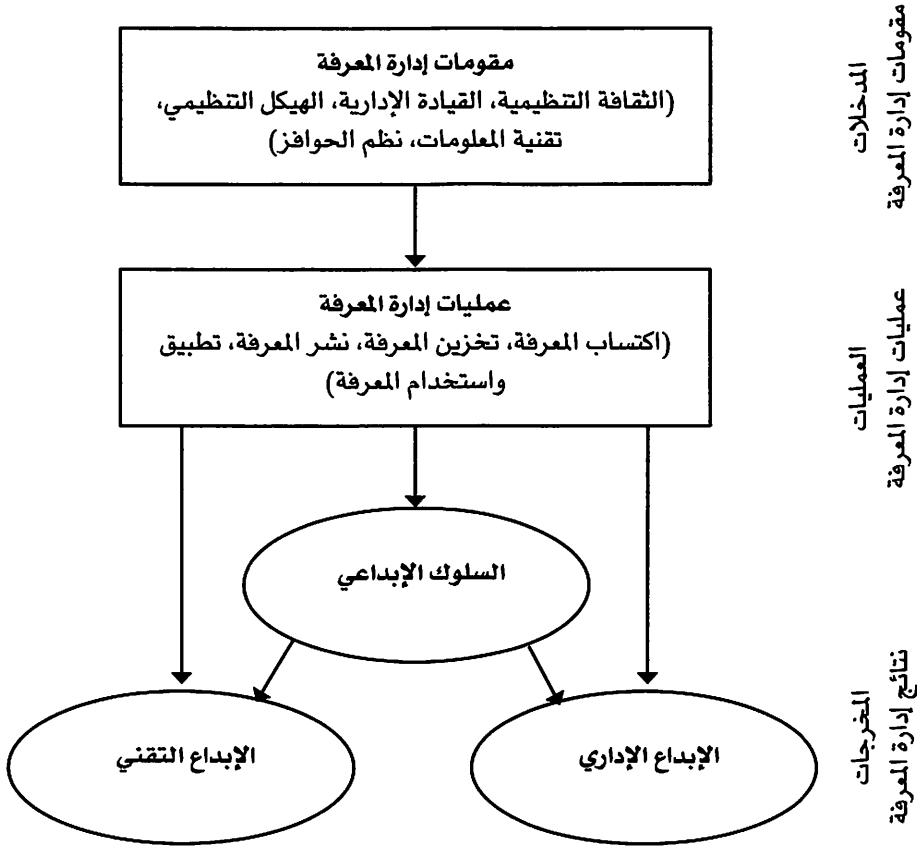
وعلى ذلك سوف تتبنى هذه الدراسة نموذج (المدخلات - العمليات - المخرجات) ("Input-process-output" IPO) والذي يُعد من النماذج التي تقدم رؤية متكاملة وشاملة للعلاقات بين مكونات المنظومة، حيث يفترض أن المدخلات تؤثر في المخرجات من خلال أنواع محددة من العمليات التفاعلية. وباعتبار أن إدارة المعرفة منظومة تتكون من ثلاثة عناصر متميزة إلا أنها مترابطة في الوقت

الإطار النظري والدراسات السابقة

نفسه وهي: متطلبات إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة، والإبداع التنظيمي، فإن نموذج هذه الدراسة يفترض أن متطلبات إدارة المعرفة كمدخلات تؤثر في الإبداع التنظيمي (التكنولوجي، والإداري) كمخرجات من خلال عمليات إدارة المعرفة. وعلى ذلك تعد عمليات إدارة المعرفة متغيراً تابعاً لمتطلبات إدارة المعرفة، وفي الوقت نفسه تعد متغيراً مستقلاً للإبداع التنظيمي. ويوضح الشكل رقم (٤-٢) نموذج الدراسة.

شكل رقم (٤-٢)

النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

٢/١٢/٢ الفرضيات البحثية:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة والنموذج النظري لهذه الدراسة سوف تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات البحثية التالية:

الفرضية الأولى:

H_{01} : متوسط درجة إدراك القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية لإدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية أقل من قيمة المتوسط الفرضي (٣).

H_{a1} : متوسط درجة إدراك القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية لإدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (٣).

الفرضية الثانية:

H_{02} : متوسط درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أقل من قيمة المتوسط الفرضي (٣).

H_{a2} : متوسط درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (٣).

الفرضية الثالثة:

H_{03} : متوسط درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أقل من قيمة المتوسط الفرضي (٣).

H_{a3} : متوسط درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (٣).

الفرضية الرابعة:

H_{04} : متوسط درجة ممارسة السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أقل من قيمة الوسط الفرضي (٣).

Ha₄: متوسط درجة ممارسة السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أعلى من قيمة الوسط الفرضي (٣).

الفرضية الخامسة:

Ho₅: متوسط درجة ممارسة الإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أقل من قيمة الوسط الفرضي (٣).

Ha₅: متوسط درجة ممارسة الإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أعلى من قيمة الوسط الفرضي (٣).

الفرضية السادسة:

Ho₆: لا يوجد تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) على اكتساب المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

Ha₆: يوجد تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) على اكتساب المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية السابعة:

Ho₇: لا يوجد تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) على تخزين المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

Ha₇: يوجد تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) على تخزين المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثامنة:

Ho_8 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) واكتساب المعرفة وتخزين المعرفة على تقاسم المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

Ha_8 : يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) واكتساب المعرفة وتخزين المعرفة على تقاسم المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية التاسعة:

Ho_9 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) واكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقسيم المعرفة على تطبيق المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

Ha_9 : يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) واكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقسيم المعرفة على تطبيق المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية العاشرة:

Ho_{10} : لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقسيم المعرفة وتطبيق المعرفة) على السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

Ha_{10} : يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقسيم

المعرفة وتطبيق المعرفة) على السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الحادية عشرة:

H_{011} : لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة وتطبيق المعرفة) والسلوك الإبداعي على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

H_{a11} : يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة وتطبيق المعرفة) والسلوك الإبداعي على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية عشرة:

H_{012} : لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة وتطبيق المعرفة) والسلوك الإبداعي على الإبداع التقني في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

H_{a12} : يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة وتطبيق المعرفة) والسلوك الإبداعي على الإبداع التقني في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي وإجراءات الدراسة الميدانية، وذلك من خلال بيان نوع الدراسة وتحديد المنهج العلمي المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات الميدانية، وإجراءات التأكد من صدق وثبات أداة جمع البيانات، وأساليب معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً .

١/٣ نوع الدراسة والمنهج العلمي المستخدم:

تنتمي هذه الدراسة إلى مجموعة الدراسات الوصفية التحليلية، فهي تمكنا من الحصول على معلومات دقيقة تصور واقع الظاهرة المدروسة وتسهم في تحليل إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية. بالإضافة إلى إمكانية صياغة فرضيات علمية واختبارها. أما منهج الدراسة فهو منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة والذي من خلاله يتم التعرف على واقع ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية خلال فترة زمنية معينة بطريقة منظمة واختبار فرضيات الدراسة من خلال الحصول على بيانات يمكن وصفها وتحليلها.

٢/٣ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة العام الذي يمكن تعميم نتائج الدراسة عليه، من جميع القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية. أما مجتمع الدراسة المستهدف والذي أمكن التعرف عليه وسحب العينة منه فيتكون من جميع العاملين في فئات الإدارة العليا والوسطى والدنيا (مديري العموم، ونواب مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام والوحدات) العاملين في الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وبذلك فإن هذه الدراسة لا تتضمن الهيئات الحكومية الأخرى رغبة في رفع درجة التجانس بين أفراد

مجتمع الدراسة. ويبرر الباحث اختيار مفردات الدراسة بتلك الفئات لتكون مجالاً لتطبيق الدراسة الميدانية فيما يلي:

- إن القيادات الإدارية هم المنوط بهم تبني تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وتشخيص المشكلات التي قد تعترض ذلك ومحاولة حلها.
- إن القيادات الإدارية تمثل المصدر لبناء الإستراتيجيات وصياغة السياسات والتوجيهات.
- كما أن القيادات الإدارية يتحملون المسؤولية الرئيسية عن تصميم وتطوير الخدمات وإعداد برامج التطوير.

٣/٣ عينة الدراسة:

يبلغ عدد الوزارات في المملكة العربية السعودية (٢٣) وزارة تهدف بشكل عام إلى تقديم الخدمات العامة للمستفيدين، ولكنها تختلف في طبيعة النشاط ونوعية الخدمات التي تقدمها، ورغبة من الباحث في اختيار أجهزة حكومية تمثل كافة النشاطات الرئيسية المختلفة، فيمكن تصنيف الأجهزة الحكومية المركزية إلى (٦) مجموعات رئيسية حسب نشاط كل وزارة على النحو التالي:

المجموعة الأولى: مجموعة الوزارات ذات الطابع السيادي، وتشمل (٤) وزارات هي وزارة الدفاع، ووزارة الخارجية، ووزارة الحرس الوطني، ووزارة الداخلية.

المجموعة الثانية: مجموعة الوزارات ذات الطابع المالي والاقتصادي، وتشمل (٥) وزارات هي وزارة المالية، ووزارة التجارة والصناعة، ووزارة البترول والثروة المعدنية، ووزارة الاقتصاد والتخطيط، ووزارة الزراعة.

المجموعة الثالثة: مجموعة الوزارات ذات الطابع التعليمي والثقافي وتشمل وزارتين هما وزارة التعليم، ووزارة الثقافة والإعلام.

المجموعة الرابعة: مجموعة الوزارات ذات الطابع الخدمي، وتشمل (٦) وزارات هي وزارة النقل، ووزارة المياه والكهرباء، ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ووزارة الشؤون البلدية والقروية، ووزارة الخدمة المدنية، ووزارة الإسكان.

المجموعة الخامسة: مجموعة الوزارات ذات الطابع الاجتماعي والصحي، وتشمل (٣) وزارات هي وزارة الشؤون الاجتماعية، ووزارة العمل، ووزارة الصحة.

المجموعة السادسة: مجموعة وزارات الشؤون الإسلامية وتشمل (٣) وزارات هي وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، ووزارة الحج، ووزارة العدل.

وبعد استبعاد ثلاث وزارات من مجموعة الوزارات ذات الطابع السيادي هي وزارة الدفاع، ووزارة الحرس الوطني، ووزارة الخارجية لخصوصية طبيعة عملها يصبح عدد الوزارات (٢٠) وزارة. تلا ذلك سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل ما نسبته (٥٠%) أي ما يعادل (١٠) وزارات تقريباً من مجموع الوزارات، وقد وقع الاختيار العشوائي على الوزارات التالية لتكون ضمن عينة الدراسة: وزارة الداخلية، وزارة المالية، وزارة التجارة والصناعة، وزارة التعليم، وزارة الخدمة المدنية، وزارة النقل، وزارة الشؤون البلدية والقروية، وزارة الصحة، وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة العدل.

ولتحديد حجم عينة الدراسة، ونظراً لعدم توافر إحصائيات دقيقة عن عدد القيادات الإدارية في الوزارات السعودية وصعوبة توفير ذلك، فقد تم تطبيق معادلة تحديد حجم العينة من مجتمع إحصائي غير معلوم وذلك على النحو التالي (أبو شعر، ١٩٩٧م):

$$N = Z^2 P (1-P) / E^2$$

حيث:

N = حجم العينة المطلوب دراستها.

Z = الدرجة المعيارية عند مستوى ثقة ٩٥% وتساوي ١,٩٦.

P = نسبة توافر الخصائص محل الدراسة في العينة وقد اعتبرها الباحث ٥٠%.

E = نسبة الخطأ المسموح به في العينة وسوف تكون في هذه الدراسة (٠,٠٥).

وقد أسفر تطبيق هذه المعادلة عن حجم عينة للدراسة يبلغ (٣٨٥) قيادة إدارية. ورغبة من الباحث في استقصاء أكبر عدد ممكن من القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية، وتحسباً لعدم استجابة بعض القيادات؛ فقد تم زيادة عدد الاستبانات التي تم توزيعها على الوزارات إلى (٥٠٠) استبانة. ونظراً لأن حجم مجتمع الدراسة غير محدد بدقة وكذا توزيع القيادات الإدارية على الأجهزة الحكومية، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية ذات التوزيع المتساوي، حيث تم توزيع (٥٠) استبانة على كل وزارة تم اختيارها في العينة. وتم الاستعانة بإدارات العلاقات العامة في كل وزارة للحصول على قائمة بالقيادات الإدارية واختيار مفردات العينة بطريقة عشوائية من هذه القوائم.

وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٢٣٦) استبانة، وبعد فحص ومراجعة الاستبانات وتدقيقها تم استبعاد (٢١) استبانة لعدم اكتمال بياناتها أو عدم جدية بعض المستجيبين في الإجابة عن بعض محاور الدراسة، وبذلك بلغ عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢١٥) استبانة يمثلون ما نسبته (٨١,٨ ٪) من العينة المستهدفة. ويوضح الجدول رقم (١-٢) بعض خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (١-٣)

بعض خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	٪
النوع	ذكر	٢٥٣	٨٠,٣
	أنثى	٦٢	١٩,٧
	المجموع	٣١٥	١٠٠
العمر	أقل من ٣٠	٤٤	١٤
	٣٠-٣٩ سنة	١٢٦	٤٠
	٤٠-٤٩ سنة	٩٠	٢٨,٦
	٥٠ سنة فأكثر	٥٥	١٧,٥
	المجموع	٣١٥	١٠٠
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فأقل	٢٠	٦,٣
	دبلوم بعد الثانوي	٣٢	١٠,٢
	جامعي	٢٠٥	٦٥,١
	فوق الجامعي	٥٨	١٨,٤
	المجموع	٣١٥	١٠٠
المستوى القيادي	إدارة عليا	٢٣	١٠,٥
	إدارة وسطى	١٢٥	٣٩,٧
	إدارة دنيا	١٥٧	٤٩,٨
	المجموع	٣١٥	١٠٠
الخبرة الوظيفية	أقل من ٥ سنوات	٦٦	٢١
	٥-٩ سنوات	٧٢	٢٢,٩

منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

١٢,١	٢٨	١٠-١٤ سنة	
٤٤,١	١٣٩	١٥ سنة فأكثر	
١٠٠	٣١٥	المجموع	
٢١,٦	٦٨	عالية جداً	المهارة في استخدام الحاسب الالي
٣٤,٦	١٠٩	عالية	
٣٢,٤	١٠٢	متوسطة	
٨,٣	٢٦	ضعيفة	
٣,٢	١٠	ضعيفة جداً	
١٠٠	٣١٥	المجموع	

حيث يتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (٣-١) أن الذكور المشاركين في الدراسة يمثلون ما نسبته (٨٠,٣٪) من إجمالي عينة الدراسة مقابل (١٩,٧٪) من الإناث. وأن ما يزيد بقليل عن ثلثي العينة (٦٨,٦٪) كانت أعمارهم تُراوح بين (٢٠ إلى ٤٩ سنة)، يليهم ما نسبته (١٧,٥٪) من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم (٥٠ سنة فأكثر)، في حين أن ما نسبته (١٤٪) من إجمالي عينة الدراسة كانت أعمارهم أقل من ٢٠ سنة، وهذا يعني أن لدى الأجهزة الحكومية المركزية طاقات شابة يمكن الاعتماد عليها في تطبيق إدارة المعرفة وتعزيز الإبداع التنظيمي. كما يتضح أن ما يقرب من ثلثي عينة الدراسة (٦٥,١٪) حاصلون على مؤهل تعليمي "جامعي"، يليهم الحاصلون على مؤهل تعليمي "بعد الجامعي" بنسبة (١٨,٤٪)، ثم الحاصلون على مؤهل تعليمي "دبلوم بعد ثانوي" بنسبة (١٠,٢٪)، ثم الحاصلون على مؤهل تعليمي "ثانوية عامة فأقل" بنسبة (٦,٣٪). كذلك يتضح من النتائج أن ما يقرب من نصف عينة الدراسة (٤٩,٨٪) من المشاركين في الدراسة كانوا من قيادات الإدارة الدنيا، يليهم (٣٩,٧٪) من قيادات الإدارة الوسطى، ثم (١٠,٥٪) من قيادات الإدارة العليا وهذه النسب تعكس الهيكل التنظيمي للأجهزة الحكومية المركزية ومن الطبيعي أنه كلما ارتفعت المناصب القيادية إلى أعلى قلت النسب كما هو ملاحظ بالجدول السابق، وتزداد تدريجياً كلما اتجهنا إلى قاعدة الهرم. كما يتضح أن ما نسبته (٥٦,٢٪) من المشاركين في الدراسة كانت خبرتهم الوظيفية (١٠ سنوات فأكثر)، يليهم من راوحت خبرتهم الوظيفية بين (٥ إلى ٩ سنوات) بنسبة (٢٢,٩٪)، ثم من بلغت خبرتهم الوظيفية أقل من (٥) سنوات بنسبة (٢١٪)، وهذا يعني وجود عامل دعم قوى

لنقل وتحويل المعرفة بين الأفراد. وأخيراً يتضح من النتائج أن ما نسبته (٢, ٥٦٪) من المشاركين في الدراسة كانت مهارتهم في استخدام الحاسب الآلي عالية إلى عالية جداً، يليهم ذوو المهارة المتوسطة في استخدام الحاسب الآلي بنسبة (٤, ٣٢٪)، ثم ذوو المهارة الضعيفة والضعيفة جداً في استخدام الحاسب الآلي بنسبة (٥, ١١٪).

٤/٣ أساليب جمع البيانات:

- اعتمدت هذه الدراسة في الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها على:
- ١- أسلوب البحث المكتبي: وذلك من خلال مراجعة الكتب والبحوث والدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- ٢- الاستبانة: اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ويهدف جمع البيانات الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قام الباحث ببناء وتطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة.

٥/٣ بناء أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع بياناتها، وهي تعد أكثر الأدوات شيوعاً في جمع البيانات الأولية. وتم تصميم الاستبانة بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، وفي ضوء مشكلة، وأهداف، وفروض البحث. وروعي في تصميم الاستبانة الشروط العلمية للصياغة مثل صياغة الأسئلة بلغة سهلة ومفهومة، وتسلسل الأسئلة ومنطقيتها، بالإضافة إلى مراعاة أن تكون الأسئلة واضحة وقصيرة حتى يسهل على المبحوثين فهمها بسهولة. وتكونت أداة الدراسة من خمسة أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: حيث اشتمل على البيانات الشخصية والتنظيمية لأفراد العينة مثل اسم الوزارة، والنوع، والعمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في العمل، والمستوى التعليمي، والمهارة في استخدام وسائل تقنية المعلومات الحديثة.

القسم الثاني: وقد اشتمل على (٢١) فقرة، منها (٨) فقرات لقياس السلوك الإبداعي و(١٣) فقرة لقياس الإبداع التنظيمي (الإداري والتكنولوجي) اعتماداً على المقاييس التي استخدمها (Damanpour, ١٩٩٦) بعد إجراء بعض التعديلات عليها بما يتفق وطبيعة الدراسة الحالية.

القسم الثالث: وقد اشتمل على (٣١) فقرة لقياس إدراك عينة الدراسة لإدارة المعرفة، من حيث المفهوم والأهمية (١٠) فقرات، وقياس عمليات إدارة المعرفة (٢١) فقرة، كما تضمن هذا المحور سؤالاً عن أهم مصادر الحصول على المعرفة اللازمة لإنجاز المهام. وتم الاسترشاد في تكوين هذه المقاييس بالمقاييس المستخدمة في عدد من الدراسات السابقة، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليها بما يتفق وطبيعة الدراسة الحالية.

القسم الرابع: وقد اشتمل على (٢١) فقرة لقياس إدراك عينة الدراسة لتوافر متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، والقيادة الإدارية، ونظام الحوافز)، وتم الاسترشاد في تكوين هذه المقاييس بالمقاييس المستخدمة في عدد من الدراسات السابقة، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليها بما يتفق وطبيعة الدراسة الحالية.

القسم الخامس: وقد اشتمل على (٨) فقرات لقياس معوقات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة.

وقد اعتمد الباحث في إعداد جميع محاور الدراسة، ما عدا المحور الأول، على الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل فقرة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس حيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

موافق بشدة ٥ = موافق ٤ = غير متأكد ٣ =

غير موافق ٢ = غير موافق بشدة ١ =

وطلب من كل مستبين تحديد الإجابة التي تتفق مع رأيه.

٦/٣ صدق وثبات أداة الدراسة:

من الأهمية إجراء اختبار لكل من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية قبل إجراء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام أساليب تحليل المتغيرات المتعددة. ولذلك اهتمت هذه الدراسة بتقييم جودة المقاييس المستخدمة من خلال تقدير ثبات وصدق كل مقياس من هذه المقاييس من منطلق أن المقياس الذي تم تصميمه في مجتمع ما لا بد أن يختبر لتحديد مدى مناسبه للمجتمعات والثقافات الأخرى التي سوف يطبق فيها، نظراً لأن تفسير المبحوثين لبنود المقياس يعتمد على ثقافتهم، وخبراتهم مما قد يؤدي إلى مشاكل القياس.

وتعرف رزق الله (٢٠٠٢: ٦٢)، الصدق على أنه يشير إلى مدى قدرة المقياس على قياس المفهوم الذي وضع من أجله وليس شيئاً آخر، بمعنى خلو الأداة من أخطاء القياس. وقد اعتمدت هذه الدراسة في تقدير صدق المقاييس على أسلوبين هما الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، والصدق العاملي أو صدق البناء، واعتمدت على أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA لتقدير صدق المفاهيم النظرية أو صدق البناء، وذلك للمقاييس متعددة البنود، حيث أشار ماولا (Maula, 2001:107) إلى أن التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يستخدم لاختبار عدد العوامل وتشعبات البنود على عوامل كما هو متوقع على أساس نظري سابق. كما ذكرت رزق الله (٢٠٠٢: ٢١٧) أن التحليل العاملي التوكيدي يستخدم في حالة وجود معلومات مسبقة لدى الباحث عن هيكل البيانات بناءً على نظرية أو نتائج دراسات سابقة، ويستخدم لاختبار إمكانية تجميع بعض البيانات وتمثيلها بعامل واحد أو عدة عوامل، ومن ثم يكون الهدف هو اختبار درجة تمثيل البيانات للهيكل المتوقع. وأوضح الجضعي (٢٠٠٥: ٤٧٢) أن هذا النوع من التحليل العاملي يُستخدم عندما يكون لدى الباحث خلفية نظرية جيدة حول الأبعاد الرئيسية للظاهرة محل الدراسة، حيث يهدف إلى اختبار العوامل الرئيسية للظاهرة ومدى تطابقها مع نظريات قائمة أو معرفة ضمنية سابقة.

أما الثبات فيقصد به الحصول على نفس القيم عند استعمال أداة القياس، كما يمكن تعريفه على أنه خلو المقاييس من الأخطاء العشوائية (رزق الله، ٢٠٠٢: ٥٧). وقد استخدمت هذه الدراسة معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المتغيرات التي تم قياسها باستخدام عبارات متعددة أو المقاييس متعددة البنود Summed Scale مثل مقياس ليكرت والتي تتكون من عدد من البنود أو العبارات التي يتم جمع قيمها للحصول على القيمة الكلية للمقياس. وتتراوح قيمه معامل ألفا كرونباخ بين (صفر، وواحد صحيح). ويشير سيكران (Sekaran, 2006) إلى أن الحد المقبول للحكم على ثبات المقياس هي (٠,٧٠) فأكثر.

١/٦/٣ صدق أداة الدراسة:

قام الباحث باختبار صدق الاستبانة من خلال مرحلتين على النحو التالي:

١- الصدق الظاهري أو صدق المحكمين:

وهو أحد أنواع الصدق الذي لا يتطلب تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية. وقد تم عرض أداة الدراسة في شكلها الأولي على عدد من المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال ومنهجية البحث العلمي والإحصاء في عدد من الجامعات ومعهد الإدارة العامة.

وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوح عباراتها، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله ومدى مناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه، واقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة، وذلك لمعرفة مدى ملاءمتها لأغراض الدراسة. وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم دمج وإلغاء وتعديل صياغة بعض العبارات، وهذا يؤكد الصدق المنطقي لمحتوى أداة الدراسة. كما تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية Pilot Study، تكونت من (٦٠) موظفاً من الموظفين بالأجهزة الحكومية الملتحقين بالبرامج التدريبية والحلقات التطبيقية المنعقدة بالمركز الرئيس بمعهد الإدارة العامة خلال الفصل التدريبي الثاني من العام التدريبي ١٤٣٥ / ١٤٣٦ هـ بهدف التأكد من وضوح فقرات الاستبانة وأسئلتها وإجراء بعض الاختبارات الإحصائية الخاصة بالصدق والثبات. ويوضح الملحق رقم (١) الاستبانة في صورتها النهائية.

٢- الصدق العاملي أو الصدق البنائي:

تلا ذلك إجراء التحليل العاملي Factor Analysis لفقرات المقياس للتعرف على المكونات العاملية للمقاييس متعددة الفقرات المستخدمة في الدراسة.

وقبل البدء في استخدام أسلوب التحليل العاملي لابد من التأكد من تحقيق البيانات للشرطين الرئيسيين لاستخدام هذا الأسلوب الإحصائي وهما كفاية حجم العينة، وتوافر علاقات ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات تكفي لاستخدام أسلوب التحليل العاملي. ويستدل على كفاية حجم العينة من خلال اختبار Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy والمعروف اختصاراً بـ (KMO) والذي يقوم بمقارنة معاملات الارتباط المشاهدة (Observed Correlation Coefficients) بمعاملات الارتباط الجزئي (Partial Correlation Coefficients) حيث يعد حجم العينة كافياً على نحو جيد عندما تكون قيمة الاختبار أكبر من الحد غير المقبول وهو أقل من "٠,٥"، كما يستدل على توافر علاقات ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات تكفي لاستخدام أسلوب التحليل العاملي من خلال اختبار باريتليت (Bartlett's Test of Sphericity) لاختبار المعنوية الكلية لكل الارتباطات داخل المصفوفة والتحقق من أن المصفوفة الارتباطية للمجتمع ليست من نوع مصفوفة الوحدة (Identity Matrix) والتي يكون فيها قيم العناصر مساوية للصفر فيما عدا العناصر القطرية فتساوي الواحد الصحيح، ويستدل على ذلك بأن تكون درجة المعنوية للاختبار أقل من "٠,٠٥" (عاشور وسالم، ٢٠٠٥: ٢٢٢-٢٢٨).

جدول رقم (٣-٢)

نتائج اختبار (KMO and Bartlett) للمقاييس المستخدمة في الدراسة

المقياس	اختبار KMO	اختبار Bartlett's Test	
		مربع كاي	مستوى الدلالة
متطلبات إدارة المعرفة	٠,٩١١	٥١٣٨,٣	٠,٠٠٠
عمليات إدارة المعرفة	٠,٩١٩	٤٠١٣,٠٤	٠,٠٠٠
السلوك الإبداعي	٠,٩٠٠	١٥٠٢,٠٨	٠,٠٠٠
الإبداع التنظيمي	٠,٩٠١	٢٣٣٤,٠٧	٠,٠٠٠

وبإجراء هذين الاختبارين على مقاييس الدراسة تم التوصل إلى النتائج الذي يوضحها الجدول رقم (٣-٢). ويتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق أن قيمة (KMO) لمقياس متطلبات إدارة المعرفة تساوي (٠,٩١١) ولمقياس عمليات إدارة المعرفة (٠,٩١٩)، ولمقياس السلوك الإبداعي (٠,٩٠٠)، ولمقياس الإبداع التنظيمي (٠,٩٠١)، وهي جميعاً أكبر من الحد غير المقبول (أقل من ٠,٥٠) كما أنها تفوق الحد المرغوب في العلوم الاجتماعية (٠,٧٠) مما يدل على كفاية العينة المستخدمة في البحث.

كما يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (٣-٢) أيضاً أن درجة المعنوية لاختبار (Bartlett) للمقاييس الأربعة المستخدمة هي (٠,٠٠٠) وهي أقل قيمة من (٠,٠٥) مما يدل على توافر علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات كافية لاستخدام التحليل العاملي.

وطبقاً لنتيجة الاختبارين السابقين فقد تم استخدام التحليل العاملي للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة، وتم تطبيقه أربع مرات منفصلة، الأولى على مقياس متطلبات إدارة المعرفة، والثانية على مقياس عمليات إدارة المعرفة، والثالثة على مقياس السلوك الإبداعي، والرابعة على مقياس الإبداع التنظيمي. وتم استخدام التحليل العاملي بطريقة تحليل المكونات الأساسية Principle Components Analysis لهوتلينج Hotelling، مع إجراء التدوير المتعامد للمحاور بطريقة Varimax Rotation لكايزر Kaiser، وذلك لافتراض استقلالية العوامل والذي تم الاعتماد عليه في العديد من الدراسات السابقة (على سبيل المثال عبد الرحمن، 2014 Verdorfer & Peus). للوصول إلى التبويب الملائم للمتغيرات وإعادة اختبار المقياس وكطريقة للتحقق.

وقد اعتمدت هذه الدراسة المحكات التالية من أجل تحديد عدد العوامل المستخرجة:

- ١- محك كايزر Kaiser Criterion والذي يعد من أكثر المحكات شيوعاً واستخداماً، ويعتمد على كون قيمة الجذر الكامن (Eigenvalue) واحداً صحيحاً أو أكثر.
 - ٢- محك التشبع الجوهرى للبند بالعامل (٠,٥٠) فأكثر (Hair et al., 2010) مع عدم تحميل أي بند من البنود على أكثر من عامل بشكل معنوي.
 - ٣- الاحتفاظ بالعوامل التي تشبع عليها ثلاث فقرات جوهرية على الأقل.
- نتائج التحليل العاملي لمقياس متطلبات ومقومات إدارة المعرفة:

تم تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على الفقرات الخاصة بمقياس متطلبات ومقومات إدارة المعرفة وعددها (٢٣) فقرة، ويوضح الجدول رقم (٣-٣) مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل الخمسة الرئيسية المستخلصة مرتبة حسب درجة التشبع، بالإضافة إلى قيم الجذر الكامن ونسبة التباين المفسر للعوامل واشتراكات فقرات المقياس.

جدول رقم (٣-٣)

مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقة المكونات الرئيسية بعد التدوير بطريقة فارماكس لمقياس متطلبات ومقومات إدارة المعرفة

رقم العبارة	الفقرات/ العبارات	العوامل					الاشتراكات
		العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	
١٩	تهتم القيادات الإدارية بالمقترحات التي تصلها من الموظفين.	٠,٧٤					٠,٧٦
١٨	تشجع القيادات الإدارية تنظيم فعاليات تساعد على اكتساب المعرفة	٠,٦٨					٠,٧٢
٢٠	تعتمد القيادات الإدارية على المعلومات والمعرفة في اتخاذ القرار وتنظيم الأعمال	٠,٥٩					٠,٦٣

الفصل الثالث

١٧	تفوض القيادات الإدارية في جهة عملي صلاحيات للموظفين.	٠,٥٥					٠,٣٨
٨	مرونة الهيكل التنظيمي تساعد التشارك في المعلومات عبر الوحدات.		٠,٨٧				٠,٨٤
٩	يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق المعرفة في كل الاتجاهات		٠,٧٨				٠,٧٨
١٠	يتمتع الهيكل التنظيمي بلا مركزية عالية تتيح تقاسم المعرفة.		٠,٧٧				٠,٧٨
٧	الهيكل التنظيمي يسهل الدوران الوظيفي مما يسهم في نقل المعرفة.		٠,٧٥				٠,٧٨
٦	يعزز الهيكل التنظيمي الاتصالات الفعالة مما يساعد في تبادل المعارف		٠,٢٩				٠,٨٤
١١	يتوافر أجهزة حاسوب لكافة الموظفين في جهة عملي.			٠,٨٤			٠,٧٤
١٢	تتوافر خدمة الإنترنت وبسرعة مناسبة لكافة الموظفين في جهة عملي.			٠,٧٨			٠,٧١
١٣	تساعد تقنية المعلومات على التكيف مع المعارف الجديدة			٠,٦٩			٠,٧٢
١٥	تتميز خدمات الحاسوب في جهة عملي بالسرعة والجودة			٠,٦٨			٠,٦٨
١٦	تتوافر أجهزة لتخزين ومشاركة المعرفة (أجهزة عرض، ماسح ضوئي...)			٠,٥٩			٠,٦٩

منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

١٤	تتوافر تطبيقات محوسبة لتسهيل تقديم الخدمة للمستفيدين	٠,٥٨				٠,٦٩
١	يتوافر لدى الموظفين في جهة عملي مستوى عال من الثقة في بيئة العمل.					٠,٦٠
٤	يتم تشجيع الموظفين على التعلم المستمر وخلق المعرفة الجديدة.					٠,٦٨
٢	تدعم الثقافة السائدة مشاركة المعلومات والمعرفة بين الموظفين.					٠,٥٨
٥	يتم تشجيع الموظفين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم					٠,٧٤
٢	تعزز الثقافة السائدة العمل الجماعي لتبادل الخبرات بين الموظفين					٠,٥٧
٢٢	يوجد تحفيز للموظفين عند تقديمهم أفكارا تساهم في حل المشكلات.					٠,٨٤
٢١	تحرص جهة العمل على تقديم حوافز فردية للمبدعين من الموظفين					٠,٨٠
٢٣	يتم تقديم حوافز للموظفين تساعد على إنجاز العمل بكفاءة.					٠,٧٠
الجذر الكامن Eigenvalue						
		١,٠٥	١,٢١	١,٥٩	١,٩٥	١٠,٣٦
نسبة التباين						
		٤,٥٤	٥,٦٨	٦,٩٣	٨,٤٦	٤٥,٠٣
نسبة التباين التراكمية						
		٧٠,٦٤	٦٦,١٠	٦٠,٤٢	٥٣,٤٩	٤٥,٠٣

وقد أسفرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي بطريقة المكونات الأساسية والتدوير المتعامد بطريقة الفاريماكس عن خمسة عوامل رئيسية كان الجذر الكامن لكل منها أكبر من الواحد الصحيح، وبنسبة تباين مفسرة قدرها (٧٠,٦٤٪) من التباين الكلي للمصفوفة العاملية. وبتفحص معاملات تشبع العوامل بالفقرات المختلفة وجد أن هناك فقرتين فقط هما "يعزز الهيكل التنظيمي الاتصالات الفعالة مما يساعد في تبادل المعارف" و"تعزز الثقافة السائدة العمل الجماعي لتبادل الخبرات بين الموظفين" كان معامل تشبع كل منهما أقل من القيمة (٠,٥٠)، وهي القيمة المتخذة أساساً للحكم في هذه الدراسة، ولذلك تم حذف هاتين العبارتين من المقياس. والعوامل الخمسة الرئيسية المستخلصة هي:

العامل الأول: القيادة الإدارية ويضم (٤ فقرات) كما هو دون تغيير لأن معاملات التشبع الخاصة بهذه الفقرات كانت (٠,٥٠) فأكثر، كما لم توجد فقرة تشبعت على أكثر من عامل بشكل معنوي في الوقت نفسه، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (١٠,٣٦) وأسهم في تفسير ما نسبته (٤٥,٠٣٪) من التباين مما يؤكد قوة هذا العامل في مكونات مقياس متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية.

العامل الثاني: الهيكل التنظيمي ويضم (٤ فقرات) حيث تقرر استبعاد فقرة واحدة فقط من الفقرات الأصلية نتيجة تشبعها بأقل من (٠,٥٠) على العامل وهي تتعلق بكون الهيكل التنظيمي يعزز الاتصالات الفعالة مما يساعد في تبادل المعارف، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (١,٩٥) وأسهم في تفسير ما نسبته (٨,٤٦٪) من التباين.

العامل الثالث: تقنية المعلومات ويضم (٦ فقرات) كما هو دون تغيير لأن معاملات التشبع الخاصة بهذه الفقرات كانت (٠,٥٠) فأكثر، كما لم توجد فقرة تشبعت على أكثر من عامل بشكل معنوي في الوقت نفسه، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (١,٥٩) وأسهم في تفسير ما نسبته (٦,٩٣٪) من التباين.

العامل الرابع: الثقافة التنظيمية ويضم (٤ فقرات) حيث تقرر استبعاد فقرة واحدة فقط من الفقرات الأصلية للمقياس نتيجة تشبعها بأقل من (٠,٥٠) على العامل وهي تتعلق بكون الثقافة السائدة تعزز العمل الجماعي لتبادل الخبرات بين الموظفين، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (١,٣١) وأسهم في تفسير ما نسبته (٥,٦٨٪) من التباين.

العامل الخامس: نظام الحوافز ويضم (٣ فقرات) كما هو دون تغيير لأن معاملات التشبع الخاصة بهذه الفقرات كانت (٠,٥٠) فأكثر، كما لم توجد فقرة تشبعت على أكثر من عامل بشكل معنوي في الوقت نفسه، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (١,٠٥) وأسهم في تفسير ما نسبته (٤,٥٤ ٪) من التباين.

مما سبق يتضح أن نتائج التحليل العاملي لمقياس متطلبات إدارة المعرفة أظهر أن (٢١) فقرة من الفقرات الأصلية للمقياس أمكن تحميلها على خمسة عوامل تطابقت مع العوامل الخمسة المفترضة لمقياس متطلبات إدارة المعرفة، وهي (الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، والقيادة الإدارية، ونظام الحوافز) وقد تم استبعاد فقرتين فقط بسبب أن تشبع كل منهما كان أقل من القيمة (٠,٥٠) وهي القيمة المتخذة أساساً للحكم في هذه الدراسة.

- نتائج التحليل العاملي لمقياس عمليات إدارة المعرفة:

تم تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على الفقرات الخاصة بمقياس عمليات إدارة المعرفة وعددها (٢٤) فقرة، ويوضح الجدول رقم (٣-٤) مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل الخمسة الرئيسية المستخلصة مرتبة حسب درجة التشبع، بالإضافة إلى قيم الجذر الكامن ونسبة التباين المفسر للعوامل واشتراكات فقرات المقياس.

جدول رقم (٣-٤)

مصفوفة العوامل الرئيسية وتشبعات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقة المكونات الرئيسية بعد التدوير بطريقة فارماكس لمقياس عمليات إدارة المعرفة

رقم الفقرة	الفقرات	العوامل				الاشتراكات
		العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	
٩	يتم تدوين الطرق المستخدمة في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل	٠,٨٢				٠,٧٩٨
١٠	يتم تنظيم المعرفة على شكل قواعد وإجراءات وأدلة عمل	٠,٨١				٠,٧٧٥
١١	يتم تخزين السياسات والقوانين المتعلقة بأداء المهام.	٠,٧٧				٠,٨١٦
٨	يتم تصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للحصول على المعرفة.	٠,٧١				٠,٧١٤

الفصل الثالث

٧	توجد قاعدة بيانات يرجع إليها الموظفون أثناء أدائهم للمهام.	٠,٧١				٠,٧٢١
١٢	يتم استخدام الأساليب الإلكترونية في تصنيف وتخزين المعرفة.	٠,٦٩				٠,٦٨٥
١٣	تستخدم الاجتماعات كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة على الموظفين.	٠,٣١				٠,٥٣٣
١٧	النشرات الداخلية والتقارير وسيلة لنشر المعرفة بين الموظفين.	٠,٧٢				٠,٦٧٦
١٥	يتم تدوير الموظفين بين الوحدات والإدارات المختلفة في جهة عملي.	٠,٧٢				٠,٦١٩
١٦	يوجد في جهة عملي مكتبة تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمالها.	٠,٦٨				٠,٦٧٥
١٨	توجد تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة مثل (إنترنت، البريد الإلكتروني).	٠,٦٥				٠,٦٢٧
١٤	تتدفق المعلومات بسهولة في جهة عملي بين جميع المستويات الوظيفية.	٠,٦٤				٠,٥٩٩
٢	يتم اكتساب المعرفة من الجهات المشابهة لنا في العمل.	٠,٨١				٠,٧١
٤	يتم عقد حلقات نقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.	٠,٧٢				٠,٦٦٦
٥	يتم استخدام أسلوب البحث والتطوير لتوليد واكتساب المعرفة.	٠,٦١				٠,٧٠٥
٣	يتم الاستفادة من خبرات الموظفين القدامى في تدريب زملاء العمل.	٠,٥٠				٠,٥٣٤
١	يتم استضافة خبراء خارجيين لنقل معارفهم للموظفين.	٠,٦٥				٠,٥٨٤

منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

٠,٥٢		٠,٣٤			يوجد اهتمام بتدريب الموظفين بشكل دوري لتطوير معارفهم.	٦
٠,٧٧	٠,٨٢				تشجع جهة عملي الموظفين على الاستفادة من مخزون المعرفة لديها.	٢٤
٠,٧٨٢	٠,٨١				تقوم جهة عملي بتحويل المعرفة الجديدة إلى خطط عمل.	٢٣
٠,٧١٧	٠,٧٥				يتم تحويل المعرفة إلى إجراءات عمل وقواعد توجه سلوك الموظفين	٢٢
٠,٥٨٩	٠,٦١				توظف القرارات الناجحة في تجارب سابقة في اتخاذ القرارات المشابهة.	٢١
٠,٥٥٦	٠,٥١				يتم تطبيق الممارسات والتجارب الناجحة في مجال عملنا.	١٩
٠,٥٣٥	٠,٥٠		٠,٥٢		يوجد فريق عمل متخصص لتطبيق إدارة المعرفة في جهة عملي.	٢٠
	١,٠٢	١,٢٧	١,٤٧	٩,٤٢	الجزء الكامن Eigenvalue	
	٥,٣٥	٦,٦٦	٧,٧٤	٤٩,٥٩	نسبة التباين	
	٦٩,٣٣	٦٣,٩٩	٥٧,٣٣	٤٩,٥٩	نسبة التباين التراكمية	

وقد أسفرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي بطريقة المكونات الأساسية والتدوير المتعامد بطريقة الفار يماكس عن أربعة عوامل رئيسية كان الجذر الكامن لكل منها أكبر من الواحد الصحيح، وبنسبة تباين مفسرة قدرها (٦٩,٣٣ %) من التباين الكلي للمصفوفة العاملية. وبتفحص معاملات تشبع العوامل بالفقرات المختلفة وجد أن هناك فقرتين فقط هما "تستخدم الاجتماعات كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة على الموظفين" و "وجد اهتمام بتدريب الموظفين بشكل دوري لتطوير معارفهم" كان معامل تشبع كل منهما أقل من القيمة (٠,٥٠) وهي القيمة المتخذة أساساً للحكم في هذه الدراسة، كما وجدت فقرة واحدة فقط هي "يوجد فريق عمل متخصص لتطبيق إدارة المعرفة في جهة عملي" تشبعت على أكثر من عامل بصورة جوهرية في الوقت نفسه (حيث تشبعت على العامل الثاني والعامل الرابع في الوقت نفسه) ولذلك تقرر استبعاد هذه الفقرات الثلاث من المقياس. والعوامل الأربعة الرئيسية المستخلصة هي:

العامل الأول: تخزين المعرفة ويضم (٦ فقرات) كما هو دون تغيير لأن معاملات التشعب الخاصة بهذه الفقرات كانت (٠, ٥٠) فأكثر كما لم توجد فقرة تشعبت على أكثر من عامل بشكل معنوي في الوقت نفسه، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (٩, ٤٢) وأسهم في تفسير ما نسبته (٤٩, ٥٩)٪ من التباين مما يؤكد قوة هذا العامل في مكونات مقياس عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية.

العامل الثاني: تقاسم المعرفة ويضم (٥ فقرات) بعد استبعاد فقرة واحدة فقط من الفقرات الأصلية للمقياس نتيجة تشعبها بأقل من (٠, ٥٠) على العامل وهي تتعلق باستخدام الاجتماعات كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة على الموظفين، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (١, ٤٧) وأسهم في تفسير ما نسبته (٧, ٧٤)٪ من التباين.

العامل الثالث: اكتساب المعرفة ويضم (٥ فقرات) بعد استبعاد فقرة واحدة فقط من الفقرات الأصلية للمقياس نتيجة تشعبها بأقل من (٠, ٥٠) على العامل وهي تتعلق بوجود اهتمام بتدريب الموظفين بشكل دوري لتطوير معارفهم، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (١, ٢٧) وساهم في تفسير ما نسبته (٦, ٦٦)٪ من التباين.

العامل الرابع: تطبيق المعرفة ويضم (٥ فقرات) بعد استبعاد فقرة واحدة فقط من الفقرات الأصلية للمقياس نتيجة تشعبها على أكثر من عامل بصورة جوهرية في الوقت نفسه (حيث تشعبت على العامل الثاني والعامل الرابع في نفس الوقت) وهي تتعلق بوجود فريق عمل متخصص لتطبيق إدارة المعرفة في جهة العمل، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (١, ٠٢) وأسهم في تفسير ما نسبته (٥, ٣٥)٪ من التباين.

مما سبق يتضح أن نتائج التحليل العاملي لمقياس عمليات إدارة المعرفة أظهر أن (٢١) فقرة من الفقرات الأصلية للمقياس أمكن تحميلها على أربعة عوامل تطابقت مع العوامل الأربعة المفترضة لمقياس عمليات إدارة المعرفة وهي (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وقد تم استبعاد ثلاث فقرات فقط بسبب أن تشعب اثنتين منهما كان أقل من القيمة (٠, ٥٠) والثالثة بسبب تشعبها على أكثر من عامل بصورة جوهرية في الوقت نفسه.

- نتائج التحليل العاملي لمقياس السلوك الإبداعي:

تم تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي على الفقرات الخاصة بمقياس السلوك الإبداعي وعددها (٨) فقرات، ويوضح الجدول رقم (٣-٥) مصفوفة العوامل وتشعبات الفقرات بالعوامل الخمسة الرئيسية المستخلصة مرتبة حسب درجة التشعب، بالإضافة إلى قيم الجذر الكامن ونسبة التباين المفسر للعوامل واشتراكيات فقرات المقياس.

جدول رقم (٣-٥)

مصفوفة العوامل وتشعبات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقة المكونات الرئيسية بعد التدوير بطريقة فاريماكس لمقياس السلوك الإبداعي

رقم الفقرة	الفقرات	العامل الأول	الاشتراكيات
١	تعمل جهة عملي على اكتشاف المشاكل الممكن حدوثها بهدف حلها.	٠,٧٢	٠,٥٢
٢	تقوم جهة عملي بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	٠,٨٠	٠,٦٤
٣	تعتمد جهة عملي في حل المشكلات التي تواجهها على فرق العمل.	٠,٧٦	٠,٥٧
٤	تشجع جهة عملي الموظفين على استخدام أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات	٠,٨٦	٠,٧٥
٥	تشجع جهة عملي الموظفين على الابتعاد عن الروتين لتحسين الأداء.	٠,٨٢	٠,٦٧
٦	تكافئ جهة عملي الموظفين ذوي الأفكار الإبداعية.	٠,٧٩	٠,٦٣
٧	تضع جهة عملي برامج تدريبية لمساعدة الموظفين على مواكبة التغير	٠,٧٤	٠,٥٥
٨	تتبع جهة عملي الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.	٠,٧٩	٠,٦٢
-	Eigenvalue الجذر الكامن	٤,٩٦	-
-	نسبة التباين	٦١,٩٥	-
-	نسبة التباين التراكمية	٦١,٩٥	-

وقد أسفرت نتائج التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية والتدوير المتعامد بطريقة الفار يماكس عن عامل رئيسي واحد فقط كان الجذر الكامن له أكبر من الواحد الصحيح، ونسبة تباين مفسرة قدرها (٩٥, ٦١ ٪) من التباين الكلي للمصفوفة العاملية. وبتفحص معاملات تشبع العامل بالفقرات المختلفة وجد أن كل الفقرات كان معامل تشبعها أكبر من القيمة (٥٠, ٠) وهي القيمة المتخذة أساساً للحكم في هذه الدراسة، ومن ثم تقرر عدم استبعاد أي منها من المقياس. ويضم (٨ فقرات) كما هو دون تغيير، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (٩٦, ٤) وأسهم في تفسير ما نسبته (٩٥, ٦١ ٪) من التباين.

- نتائج التحليل العاملي لمقياس الإبداع التنظيمي:

تم تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على الفقرات الخاصة بمقياس الإبداع التنظيمي وعددها (١٥) فقرة، ويوضح الجدول رقم (٣-٦) مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل الخمسة الرئيسية المستخلصة مرتبة حسب درجة التشبع، بالإضافة إلى قيم الجذر الكامن ونسبة التباين المفسر للعوامل واشتراكات فقرات المقياس.

جدول رقم (٣-٦)

مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقة المكونات الرئيسية بعد التدوير بطريقة فار يماكس لمقياس الإبداع التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرات	العوامل			الاشتراكات
		العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	
١٠	تقديم خدمات جديدة للعملاء لم تكن تقدمها الوزارة في الماضي.	٠,٨٠			٠,٦٦
١٢	إعادة تنظيم وتقديم خدمة موجودة بطرق جديدة.	٠,٧٧			٠,٦٦
١٤	استحداث وتطوير طرق جديدة لتقديم خدماتها بشكل أسرع للعملاء.	٠,٧٦			٠,٦٤
١١	استخدام تقنيات جديدة لزيادة جودة خدماتها مقارنة بالوزارات الأخرى.	٠,٧٠			٠,٥٨

منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

١٢	توسيع نطاق الخدمات لتشمل عملاء لم تكن الوزارة تخدمهم في الماضي.	٠,٦٧			٠,٦١
٩	إجراء تغييرات في تصميم خدماتها تماشياً مع التقنيات الحديثة.	٠,٦٦			٠,٦٩
٦	استحداث وتطوير نظام جديد لمكافحة وحواجز الموظفين.		٠,٨٥		٠,٨١
٥	استحداث وتطوير نظام جديد لتقويم أداء الموظفين.		٠,٨٤		٠,٧٧
١	استحداث وتطوير أقسام / وحدات/ إدارات جديدة داخل الوزارة.		٠,٨١		٠,٧٤
٤	تبني سياسات جديدة في مجال تعيين الموظفين.		٠,٧٩		٠,٧١
٢	التوسع في استعمال نظم الحاسوب في عملياتها الإدارية.		٠,٧٨		٠,٧٦
٨	تطوير وتحديث نظام إدارة الموارد البشرية بالوزارة.		٠,٧٤		٠,٦٩
٧	استحداث وتطوير موضوعات تدريبية جديدة لتدريب الموظفين عليها.		٠,٥٨		٠,٧١
١٥	استخدام خدمة الرسائل القصيرة للتواصل مع العملاء			٠,٥٤	٠,٦١
٣	اتخاذ سياسات وإجراءات إدارية لتطوير الخدمات التي تقدمها للعملاء			٠,٥١	٠,٥١
الجذر الكامن Eigenvalue					
نسبة التباين					
نسبة التباين التراكمية					
		٦,٤٢	١,٥٦	١,٠٥	
		٤٩,٤٢	١١,٩٨	٨,١٠	
		٤٩,٤٢	٦١,٤٠	٦٩,٥٠	

وقد أسفرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي بطريقة المكونات الأساسية والتدوير المتعامد بطريقة الفار يماكس عن ثلاثة عوامل رئيسية كان الجذر الكامن لكل منها أكبر من الواحد الصحيح، وبنسبة تباين مفسرة قدرها (٦٩, ٥٠ %) من التباين الكلي للمصفوفة العاملية. وبتفحص معاملات تشبع العوامل بالفقرات المختلفة وجد أن كل الفقرات كان معامل تشبعها أكبر من القيمة (٠, ٥٠)، وهي القيمة المتخذة أساساً للحكم في هذه الدراسة، ومن ثم تقرر عدم استبعاد أي منها من المقياس، إلا أنه اتضح أن العامل الثالث تشبعت عليه فقرتين اثنتين فقط، ومن ثم تقرر حذفه من الاستبانة لأن من شروط قبول العامل أن تشبعت عليه ثلاث فقرات كحد أدنى. والعاملان الرئيسيان الذي تم استخلاصهما هما:

العامل الأول: الإبداع التقني وأصبح يضم (٦ فقرات) بعد استبعاد فقرة واحدة فقط من الفقرات الأصلية للمقياس نتيجة تشبعها على العامل الثالث والذي تم حذفه، وهذه الفقرة تتعلق باستخدام خدمة الرسائل القصيرة للتواصل مع العملاء. وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (٦, ٤٢) وأسهم في تفسير ما نسبته (٤٩, ٤٢ %) من التباين مما يؤكد قوة هذا العامل في مكونات مقياس الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية.

العامل الثاني: الإبداع الإداري وأصبح يضم (٧ فقرات) من أصل (٨) فقرات بعد استبعاد فقرة واحدة فقط من الفقرات الأصلية للمقياس نتيجة تشبعها على العامل الثالث والذي تم حذفه وهذه الفقرة تتعلق باتخاذ سياسات وإجراءات إدارية لتطوير الخدمات التي تقدمها للعملاء، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (١, ٥٦) وأسهم في تفسير ما نسبته (١١, ٩٨ %) من التباين.

٢/٦/٣ ثبات أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha. ويوضح الجدول رقم (٧-٣) معاملات ثبات المقاييس وأبعادها المختلفة المستخدمة في الدراسة.

جدول رقم (٧-٣)

معاملات الثبات لمحاور وأبعاد أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)
إدراك إدارة المعرفة	مفهوم إدارة المعرفة	٤	٠,٧٢١
	أهمية إدارة المعرفة	٦	٠,٨٧٢
	إدراك إدارة المعرفة (المقياس الكلي)	١٠	٠,٨٣٣
متطلبات إدارة المعرفة	الثقافة التنظيمية	٤	٠,٨٣٦
	الهيكل التنظيمي	٤	٠,٩١٤
	تقنية المعلومات	٦	٠,٩٥٩
	القيادة الإدارية	٤	٠,٨٨٢
	نظام الحوافز	٣	٠,٩٣١
	متطلبات إدارة المعرفة (المقياس الكلي)	٢١	٠,٩٤٣
عمليات إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	٥	٠,٨٠٤
	تخزين المعرفة	٦	٠,٩٠٧
	تقاسم المعرفة	٥	٠,٨١٠
	تطبيق المعرفة	٥	٠,٨٥٣
	عمليات إدارة المعرفة (المقياس الكلي)	٢١	٠,٩٣٧
الإبداع التنظيمي	الإبداع الإداري	٧	٠,٨٩٨
	الإبداع التقني	٦	٠,٨٨٤
	الإبداع التنظيمي (المقياس الكلي)	١٣	٠,٩٢٠
السلوك الإبداعي		٨	٠,٩٢٣
معوقات إدارة المعرفة		٨	٠,٩٠٢

وتشير النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (٧-٣) إلى أن قيمة ألفا كرونباخ لمقياس إدراك مفهوم إدارة المعرفة بلغت (٠,٧٢١) ولمقياس إدراك أهمية إدارة المعرفة (٠,٨٧٢) في حين بلغت (٠,٨٣٣) للمقياس الكلي لإدراك إدارة المعرفة. كما راوحت قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس متطلبات إدارة المعرفة بين (٠,٨٣٦) لبعد الثقافة

التنظيمية و(٠,٩٣١) لبعء نظام الحوافز، في حين بلغ معامل الثبات لمتطلبات إدارة المعرفة (المقياس الكلي) (٠,٩٤٣). كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ لابعاد مقياس عمليات إدارة المعرفة تراوحت بين (٠,٨٠٤) لبعء اكتساب المعرفة و(٠,٩٠٧) لبعء تخزين المعرفة، في حين بلغ معامل الثبات لعمليات إدارة المعرفة (المقياس الكلي) (٠,٩٣٧). كما أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ لمقياس الإبداع الإداري بلغت (٠,٨٩٨) ولمقياس إدراك الإبداع التقني بلغت (٠,٨٨٤) في حين بلغت معامل الثبات لمقياس الإبداع التنظيمي (المقياس الكلي) (٠,٩٢٠). كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمقياس السلوك الإبداعي (٠,٩٢٣)، ولمقياس معوقات إدارة المعرفة (٠,٩٠٢).

وفي ضوء النتائج السابقة يتضح أن معاملات الثبات مرتفعة لكل المقاييس المستخدمة في الدراسة، وجميعها أكبر من (٠,٧٠) وهي الحد المقبول للحكم على ثبات المقياس، مما يدل على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. وعلى ذلك فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ومن ثم يمكن الاعتماد عليها واستخدامها في البحث العلمي.

٧/٣ أساليب معالجة البيانات والتحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم معالجة البيانات، حيث استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة باستخدام برنامج "حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية" المعروفة اختصاراً باسم SPSS الإصدار (٠,٢٢). وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والرسومات البيانية للتعرف على البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة، ولتحديد آراء أفرادها تجاه فقرات المحاور الرئيسية للدراسة.

- تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقد تم استخدام الوسط الحسابي الفرضي (٣) معياراً لقياس الدرجة المتحصل عليها لاستجابة أفراد العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبيان الخمسة، إذ إن أعلى درجة في المقاييس

المستخدمة هي (٥) وأقل درجة فيها هي (١)، أي إن: (٥ = ١ + ٤، ٦ = ٢ + ٤، ٧ = ٣ + ٤)، لذلك فإن الوسط الفرضي هو (٣). وتم تقسيم مدى مقياس ليكرت إلى ثلاث فئات للتعلق على النتائج، هذه الفئات هي (١-٣، ٢) مستوى منخفض، (٤، ٦-٢، ٣) مستوى متوسط، (٧، ٥-٣) مستوى مرتفع وذلك على أساس أن القيمة المتوسطة في التوزيع الطبيعي تقع ضمن (٢/١) إنحراف معياري عن متوسط الأعداد من (١) إلى (٥).

- تم تحويل المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث إلى نسبة مئوية وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{percentage} = \frac{(\text{mean}-1)}{\text{Range}} \times 100$$

والسبب في استخدام هذه المعادلة هو أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تبدأ من الرقم (١) وليس من الصفر، في حين أن النسبة المئوية تبدأ من الصفر.

- تم حساب معامل " ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لتقدير ثبات أداة الدراسة.

- تم استخدام معامل الارتباط البسيط لتحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

- اختبار (T-test) للمجموعة الواحدة (One sample T-test) للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة لكل فقرة وكل بعد بوجه عام في مجتمع الدراسة (μ) يزيد على أو يساوي قيمة المتوسط الفرضي. وتكون الفقرة إيجابية - بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على محتواها - إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (٩٦، ١) أو تكون القيمة الاحتمالية أقل من ٠,٠٥. وتكون الفقرة سلبية - بمعنى أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على محتواها - إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (-٩٦، ١) أو تكون القيمة الاحتمالية أقل من ٠,٠٥. وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من ٠,٠٥.

- أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لقياس الصدق البنائي للمقاييس متعددة العبارات.

- أسلوب (تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل المسار) لبيان العلاقات السببية بين متغيرات نموذج الدراسة واختبار الفرضيات البحثية.

الفصل الرابع

**عرض النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة
ومناقشتها**

الفصل الرابع

عرض النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج البحثية التي توصلت إليها الدراسة المسحية واختبار فرضيات الدراسة وتحليلها ومناقشتها، وذلك من خلال تحليل آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة. كما تم مناقشة النتائج وتفسيرها وبيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع نتائج الدراسات السابقة وفق المراجع المتاحة ودلالات هذا الاتفاق أو الاختلاف.

١/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول للدراسة والخاص بالتعرف على درجة إدراك القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية لإدارة المعرفة (المفهوم والأهمية).

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة تم التحقق من الفرضية البحثية الأولى في صورتها الصفرية والتي تنص على أن "متوسط درجة إدراك القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية لإدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية أقل من قيمة المتوسط الفرضي (٢)". وتم اختبار هذه الفرضية بحساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة الموافقة، واختبار "ت" لاختبار أن قيمة المتوسط الحسابي تزيد أو تساوي قيمة المتوسط الفرضي (٢)، وذلك رغبة من الباحث في التحقق من معنوية الفقرة، وإمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. ويوضح الجدول رقم (١-٤) النتائج.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يشير إليها الجدول رقم (١-٤) أن هناك إدراكاً لدى القيادات الإدارية عينة الدراسة لإدارة المعرفة من حيث كل من المفهوم والأهمية، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة على مقياس مستوى

إدراك إدارة المعرفة (٤, ٠٢) درجة من (٥) درجات، بانحراف معياري (٠, ٤٩)، وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٧٦, ٤)٪. ولأن المتوسط العام للإجابات يزيد على قيمة الوسط الفرضي للمقياس وهي (٣) درجات فهذا يُعد مؤشراً باتجاه إدراك القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية لإدارة المعرفة، وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة مرتفعة لمجتمع البحث وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة.

جدول رقم (٤-١)

إدراك القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية لإدارة المعرفة (المفهوم والأهمية)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% لدرجة الموافقة	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
١	المعرفة مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى الموظفين.	٤,١٠	٠,٨	٧٧,٥	٢٤,٠٩	٠,٠٠٠
٢	إدارة المعرفة مفهوم مرادف لإدارة المعلومات	٣,٤٥	١,٠	٦١,٤	٧,٧٢	٠,٠٠٠
٣	إدارة المعرفة هي توظيف المعلومات المتوفرة لتحقيق أهداف العمل.	٣,٩٩	٠,٧	٧٤,٧	٢٤,٨٦	٠,٠٠٠
٤	إدارة المعرفة عملية توليد المعرفة وتنظيمها واستخدامها ونشرها.	٣,٩٢	٠,٨	٧٣	٢١,٤٠	٠,٠٠٠
	مفهوم إدارة المعرفة	٣,٨٧	٠,٦	٧١,٦	٢٥,٩٥	٠,٠٠٠
٥	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات.	٣,٣٦	١,٣	٧٧,٧	٤,٩٤	٠,٠٠٠
٦	يسهم تطبيق إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء الموظفين.	٣,٣٥	١,٤	٨١,٨	٤,٣٧	٠,٠٠٠
٧	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى تقليل أخطاء العمل.	٣,٧٥	١,٢	٨٠,٧	١١,٠٠	٠,٠٠٠

عرض النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

٨	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية.	٣,٥٩	١,١	٧٦,٣	٩,٤٣	٠,٠٠٠
٩	تسهم إدارة المعرفة في تقليل الزمن اللازم لإنجاز الخدمات المقدمة.	٣,٩٠	١,٠	٨٠,٢	١٦,٤٦	٠,٠٠٠
١٠	تساعد إدارة المعرفة على تحسين الخدمة المقدمة للعملاء.	٤,٠٢	٠,٩	٨١,١	٢١,٢٣	٠,٠٠٠
	أهمية إدارة المعرفة	٤,١٨	٠,٦	٧٩,٦	٣٥,٢٧	٠,٠٠٠
	إدراك إدارة المعرفة (المقياس الكلي)	٤,٠٢	٠,٤٩	٧٦,٤	٣٦,٣٢	٠,٠٠٠

وتبين النتائج انخفاض قيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراك إدارة المعرفة مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. كما يتضح أيضاً من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت (٣٦,٣٢)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة العام. وهذه النتائج تعني رفض الفرضية الصفريّة الأولى وقبول الفرضية البديلة وهي "متوسط درجة إدراك القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية لإدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (٣)".

وفيما يتعلق بإدراك القيادات الإدارية لمفهوم إدارة المعرفة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يشير إليها الجدول رقم (٤-١) أن هناك إدراكاً مرتفعاً لدى القيادات الإدارية عينة الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للاستجابات (٣,٨٧) درجة من (٥) درجات، بانحراف معياري (٠,٦٠)، وبالنظر إلى جدول رقم (٤-١) نجد أن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى إدراك القيادات الإدارية لمفهوم إدارة المعرفة تراوحت بين (٣,٤٥) و(٤,١٠) كما راوحت قيم الانحراف المعياري للفقرات بين (٠,٧٠) و(١,٠)؛ مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ من خلال مستويات الدلالة

أنه لم تكن هناك اختلافات في آراء عينة الدراسة حول الفقرات المكونة للمقياس، حيث كانت مستويات الدلالة كافة أقل من (٠,٠٥) لجميع الفقرات. وجاءت الفقرة الخاصة بأن "المعرفة مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى الموظفين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٨١) وبنسبة موافقة (٧٧,٥)٪، يليها "إدارة المعرفة هي توظيف المعلومات المتوافرة لتحقيق أهداف العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,٧٠) وبنسبة موافقة (٧٤,٧)٪، يليها "إدارة المعرفة عملية توليد المعرفة وتنظيمها واستخدامها ونشرها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٧٦) وبنسبة موافقة (٧٣,٠)٪، وأخيراً جاءت "إدارة المعرفة مفهوم مرادف لإدارة المعلومات" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٥) وانحراف معياري (١,٠) وبنسبة موافقة (٦١,٤)٪.

أما فيما يتعلق بإدراك القيادات الإدارية لأهمية إدارة المعرفة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يشير إليها الجدول رقم (٤-١) أن هناك إدراكاً مرتفعاً لدى القيادات الإدارية عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات الأسئلة التي تقيس مستوى إدراك مفهوم المعرفة (٤,١٩) درجة من (٥) درجات، بانحراف معياري (٠,٧٦)، وبالنظر إلى جدول (٤-١) نجد أن قيم المتوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات التي تقيس مستوى إدراك القيادات الإدارية لأهمية إدارة المعرفة راوحت بين (٤,٠٥) و (٤,٢٧) وراوحت قيم الانحراف المعياري للفقرات بين (٠,٧٢) و (٠,٨٤) مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم تكن هناك اختلافات في آراء عينة الدراسة حول الفقرات المكونة للمقياس، حيث كانت مستويات الدلالة كافة أقل من (٠,٠٥) لجميع الفقرات. وجاءت فقرة "يسهم تطبيق إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء الموظفين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٧٢) وبنسبة موافقة (٨١,٨)٪، يليها "تساعد إدارة المعرفة على تحسين الخدمة المقدمة للعملاء" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٧٤) وبنسبة موافقة (٨١,١)٪، ثم "يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى تقليل أخطاء العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٧٤) وبنسبة موافقة (٨٠,٧)٪، يليها "تسهم إدارة المعرفة في تقليل الزمن اللازم لإنجاز الخدمات المقدمة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٧٧) وبنسبة موافقة

(٢, ٨٠٪)، ثم "يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤, ١١) وانحراف معياري (٠, ٧٣) وبنسبة موافقة (٧, ٧٧٪)، وأخيراً جاءت "يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤, ٠٥) وانحراف معياري (٠, ٨٤) وبنسبة موافقة (٣, ٧٦٪).

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء أهمية إدارة المعرفة في ظل ثورة المعلومات التي يعيشها المجتمع السعودي، وإحساس القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بدور إدارة المعرفة في تطوير وتنمية الإدارة في الأجهزة الحكومية، واهتمام خطط التنمية في المملكة بمجتمع المعرفة ووضع الخطة الوطنية للتحول نحو مجتمع المعرفة (١٤٣٥هـ).

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها كل من دراسة الشلوي (١٤٣٤هـ/ ٢٠١٣م) من أن درجة إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في مراكز التدريب الأمني بمنطقة مكة المكرمة كانت كبيرة. ودراسة اللحاني (١٤٣١هـ) من أن مستوى إدراك المديرات والمعلمات لأهمية إدارة المعرفة كان مرتفعاً. وكذلك دراسة الملاك والأثري (٢٠٠٢) والتي أوضحت أن الغالبية من العاملين بالقطاعين الحكومي والخاص يرون أن نظام إدارة المعرفة من الأنظمة المهمة لتطور ونمو منظماتهم. في حين تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (٢٠٠٧) في عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية نتيجة عدم إعطاء أهمية لإدارة المعرفة.

٢/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني للدراسة والخاص بالتعرف على درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية.

يتضمن محور متطلبات ومقومات إدارة المعرفة (٥) أبعاد هي الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، والقيادة الإدارية، ونظام الحوافز باعتبارها أهم مقومات تطبيق إدارة المعرفة. ولإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من الفرضية البحثية الثانية في صورتها الصفرية والتي تنص على أن "متوسط درجة توفر متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أقل من قيمة المتوسط الفرضي (٣). ولاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة الموافقة لإجابات

عينة الدراسة، واختبار "ت" لاختبار أن قيمة المتوسط الحسابي تزيد أو تساوي قيمة المتوسط الفرضي (٣)، وذلك رغبة من الباحث في التحقق من معنوية الفقرة، وإمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٤-٢) هذه النتائج.

وتبين النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٢) أن درجة توافر متطلبات ومقومات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بشكل عام كان بدرجة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة توافر هذه المتطلبات (٣,٤٨ من ٥ درجات) وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٦٢,٠٪)، وهذا يعكس نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٥) مما يعكس التقارب في وجهات نظر عينة الدراسة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (١١,٢٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكن تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة. وهذا النتائج تعني رفض الفرضية الصفريّة الثانية وقبول الفرضية البديلة وهي "متوسط درجة توفر متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (٣)".

ويلاحظ من النتائج وجود اختلافات في درجات الاستجابة بالنسبة لأبعاد متطلبات إدارة المعرفة حيث راوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٨) في حدها الأعلى لبعد الثقافة التنظيمية، و(٣,٠٩) في حدها الأدنى لبعد نظام الحوافز.

جدول رقم (٤-٢)

درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية عينة الدراسة

م.٠	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% لدرجة الموافقة	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة
١	يتوافر لدى الموظفين في جهة عملي مستوى عال من الثقة في بيئة العمل.	٣,٥٧	١,١	٦٤,٢	٩,٤٣	٠,٠٠٠
٢	تدعم الثقافة السائدة مشاركة المعلومات والمعرفة بين الموظفين.	٣,٨٦	٠,٨	٧١,٤	١٩,٢٣	٠,٠٠٠

عرض النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

٢	يتم تشجيع الموظفين على التعلم المستمر وخلق المعرفة الجديدة.	٣,٦٦	١,١	٦٦,٦	١٠,٤٦	٠,٠٠٠
٤	يتم تشجيع الموظفين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم	٣,٦٢	١,١	٦٥,٦	١٠,٠٧	٠,٠٠٠
	بُعد الثقافة التنظيمية	٣,٦٨	٠,٨	٦٧,٠	١٤,٢٦	٠,٠٠٠
٥	الهيكل التنظيمي يسهل الدوران الوظيفي مما يسهم في نقل المعرفة.	٣,٤٨	١,١	٦١,٩	٧,٦٠	٠,٠٠٠
٦	مرونة الهيكل التنظيمي تساعد التشارك في المعلومات عبر الوحدات.	٣,٥٣	١,٠	٦٣,٣	٩,٠٦	٠,٠٠٠
٧	يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق المعرفة في كل الاتجاهات	٣,٥٢	١,٠	٦٣,٠	٩,٠١	٠,٠٠٠
٨	يتمتع الهيكل التنظيمي بالامركزية عالية تتيح تقاسم المعرفة.	٣,٤٣	١,١	٦٠,٧	٧,٠٣	٠,٠٠٠
	بُعد الهيكل التنظيمي	٣,٤٩	١,٠	٦٢,٣	٩,١٣	٠,٠٠٠
٩	يتوفر أجهزة حاسوب لكافة الموظفين في جهة عملي.	٣,٩٠	١,٠	٧٢,٥	١٥,٢٥	٠,٠٠٠
١٠	تتوفر خدمة الإنترنت وبسرعة مناسبة لجميع الموظفين في جهة عملي.	٣,٤٦	١,٣	٦١,٥	٦,٤١	٠,٠٠٠
١١	تساعد تقنية المعلومات على التكيف مع المعارف الجديدة	٣,٦٩	١,٠	٦٧,١	١٢,٢٥	٠,٠٠٠
١٢	تتوافر تطبيقات محوسبة لتسهيل تقديم الخدمة للمستفيدين	٣,٧٣	١,٠	٦٨,٣	١٣,٤١	٠,٠٠٠
١٣	تتميز خدمات الحاسوب في جهة عملي بالسرعة والجودة	٣,٤٧	١,١	٦١,٧	٧,٣٥	٠,٠٠٠

٠,٠٠٠	١٢,٨٤	٦٥,٥	٠,٩	٣,٦٢	بُعد تقنية المعلومات	
٠,٠٠٠	٧,٥٩	٦١,٥	١,١	٣,٤٦	١٤ تفوض القيادات الإدارية في جهة عملي صلاحيات للموظفين.	
٠,٠٠٠	٨,٧٠	٦٣,٠	١,١	٣,٥٢	١٥ تشجيع القيادات الإدارية تنظيم فعاليات تساعد على اكتساب المعرفة	
٠,٠٠٠	٦,٨٩	٦٠,٧	١,١	٣,٤٣	١٦ تهتم القيادات الإدارية بالمقترحات التي تصلها من الموظفين.	
٠,٠٠٠	٩,٨٦	٦٣,٩	١,٠	٣,٥٦	١٧ تعتمد القيادات الإدارية على المعلومات والمعرفة في اتخاذ القرار وتنظيم الأعمال	
٠,٠٠٠	١٠,٩٣	٦٢,٨	٠,٨	٣,٥١	بُعد القيادة الإدارية	
٠,٠٨٠	١,٧٦	٥٢,٣	١,٣	٣,١٣	١٨ تحرص جهة العمل على تقديم حوافز فردية للمبدعين من الموظفين	
٠,٦٢١	٠,٥٠	٥٠,٩	١,٣	٣,٠٣	١٩ يوجد تحفيز للموظفين عند تقديمهم أفكاراً تسهم في حل المشكلات.	
٠,٥٠٠	٠,٦٨	٥١,٢	١,٣	٣,٠٥	٢٠ يتم تقديم حوافز للموظفين تساعد على إنجاز العمل بكفاءة.	
٠,١٨٣	١,٣٣	٥٢,٣	١,١	٣,٠٩	بُعد نظام الحوافز	
٠,٠٠٠	١١,٢٩	٦٢,٠	٠,٧٥	٣,٤٨	متطلبات إدارة المعرفة (المقياس الكلي)	

الثقافة التنظيمية: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٢) أن بُعد الثقافة التنظيمية جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة التوفر باعتباره أحد متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٣, ٦٨ من ٥ درجات)، وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، وبلغ الانحراف

المعياري (٠,٨٤)، مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (١٤,٢٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)، مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

كما يتضح من النتائج أن متوسطات إجابات عينة الدراسة عن عبارات بُعد الثقافة التنظيمية جاءت بمستوى موافقة متوسط ما عدا فقرة واحدة جاءت بمستوى موافقة مرتفع وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث راوحت قيم المتوسطات ما بين (٣,٥٧ و ٣,٨٦)، في حين راوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (٠,٧٩ و ١,١). وقد احتلت عبارة "تدعم الثقافة السائدة مشاركة المعلومات والمعرفة بين الموظفين" المرتبة الأولى، تليها عبارة "يتم تشجيع الموظفين على التعلم المستمر وخلق المعرفة الجديدة"، ثم عبارة "يتم تشجيع الموظفين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم"، وأخيراً تأتي عبارة "يتوافر لدى الموظفين في جهة عملي مستوى عالٍ من الثقة في بيئة العمل"، وتشير نتائج اختبار "ت" لكل عبارة من هذه العبارات إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)، مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، الأمر الذي يمكن معه تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة.

وتشير هذه النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الحكومية تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في هذه الأجهزة وإن كانت متوافرة بدرجة متوسطة، مما يتطلب العمل على تدعيم هذه الثقافة وتنميتها وتطويرها لكي تصل إلى المستوى المنشود بما يزيد من إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية.

الهيكل التنظيمي: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٢) أن بُعد الهيكل التنظيمي جاء في المرتبة الرابعة من حيث درجة التوافر باعتباره أحد متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٣,٤٩ من ٥ درجات)، وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث حول درجة توافر الهيكل التنظيمي باعتباره أحد متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٩٥)، مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (٩,١٣) وهي قيمة دالة إحصائياً

عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

كما يتضح من النتائج أن متوسط إجابات عينة الدراسة عن كل عبارات بُعد الهيكل التنظيمي جاء بمستوى موافقة متوسط وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث ترواحت قيم المتوسطات ما بين (٣,٤٣ و ٣,٥٣)، في حين ترواحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (١,١٠ و ١,١٠). وقد احتلت عبارة "مرونة الهيكل التنظيمي تساعد التشارك في المعلومات عبر الوحدات" المرتبة الأولى، تليها عبارة "يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق المعرفة في كل الاتجاهات"، ثم عبارة "الهيكل التنظيمي يسهل الدوران الوظيفي مما يساهم في نقل المعرفة"، وأخيراً تأتي عبارة "يتمتع الهيكل التنظيمي بلامركزية عالية تتيح تقاسم المعرفة"، وتشير نتائج اختبار "ت" لكل عبارة من هذه العبارات إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

وتشير هذه النتائج إلى الهيكل التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية يساعد على تطبيق إدارة المعرفة في هذه الأجهزة وإن كان بدرجة متوسطة، مما يتطلب العمل على تطويره.

تقنية المعلومات: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٢) أن بُعد تقنية المعلومات جاء في المرتبة الثانية من حيث درجة التوفر كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٣,٦٢ من ٥ درجات)، وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث حول درجة توافر تقنية المعلومات كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨٥) مما يعكس التقارب في آراء عينة الدراسة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (١٢,٨٤)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)، مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

كما يتضح من النتائج أن متوسط إجابات عينة الدراسة على كل عبارات بُعد تقنية المعلومات جاء بمستوى موافقة متوسط ما عدا عبارتين فقط كان متوسط الموافقة

على مستوى توافرها مرتفعاً وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث تراوحت قيم المتوسطات ما بين (٣,٤٦ و ٣,٩٠) بينما راوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (١,٠ و ١,٢). وقد احتلت عبارة "يتوافر أجهزة حاسوب لكافة الموظفين في جهة عملي" المرتبة الأولى، تليها عبارة "تتوافر تطبيقات محوسبة لتسهيل تقديم الخدمة للمستفيدين"، ثم عبارة "تساعد تقنية المعلومات على التكيف مع المعارف الجديدة"، ثم عبارة "تتميز خدمات الحاسوب في جهة عملي بالسرعة والجودة"، وأخيراً تأتي عبارة "تتوفر خدمة الإنترنت وبسرعة مناسبة لكافة الموظفين في جهة عملي"، وتشير نتائج اختبار "ت" لكل عبارة من هذه العبارات إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

وتشير هذه النتائج إلى أن تقنية المعلومات في الأجهزة الحكومية المركزية تساعد على تطبيق إدارة المعرفة في هذه الأجهزة وإن كان بدرجة متوسطة، مما يتطلب العمل على تطويرها.

القيادة الإدارية: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٢) أن بُعد القيادة الإدارية جاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة التوافر كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٣,٥١ من ٥ درجات)، وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث حول درجة توافر القيادة الإدارية كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨٤)، مما يعكس التقارب في وجهات نظر عينة الدراسة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (١٠,٩٣)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

كما يتضح من النتائج أن متوسط إجابات عينة الدراسة على كل عبارات بُعد القيادة الإدارية جاء بمستوى موافقة متوسط وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث راوحت قيم المتوسطات ما بين (٣,٤٢ و ٣,٥٦)، في حين راوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (١,١ و ١,٢). وقد احتلت عبارة "تعتمد القيادات الإدارية على المعلومات والمعرفة في اتخاذ القرار وتنظيم الأعمال" المرتبة الأولى، تليها عبارة "تشجيع القيادات الإدارية تنظيم فعاليات تساعد على اكتساب المعرفة"، ثم عبارة "نفوض القيادات

الإدارية في جهة عملي صلاحيات للموظفين"، وأخيراً تأتي عبارة "تهتم القيادات الإدارية بالمقترحات التي تصلها من الموظفين"، وتشير نتائج اختبار "ت" لكل عبارة من هذه العبارات إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكن من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية تساعد على تطبيق إدارة المعرفة في هذه الأجهزة وإن كان بدرجة متوسطة، مما يتطلب العمل على تطويرها.

نظام الحوافز: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٢) أن بُعد نظام الحوافز جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث درجة التوافق باعتبارها أحد متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٣,٠٩ من ٥ درجات)، وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث حول درجة توافق نظام الحوافز باعتباره أحد متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية، وبلغ الانحراف المعياري (١,١)، مما يعكس التقارب في آراء عينة الدراسة، كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (١,٣٣)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (P- Value) (٠,١٨٣)، مما يصعب من إمكانية تعميم النتائج المتعلقة بنظام الحوافز على مجتمع الدراسة.

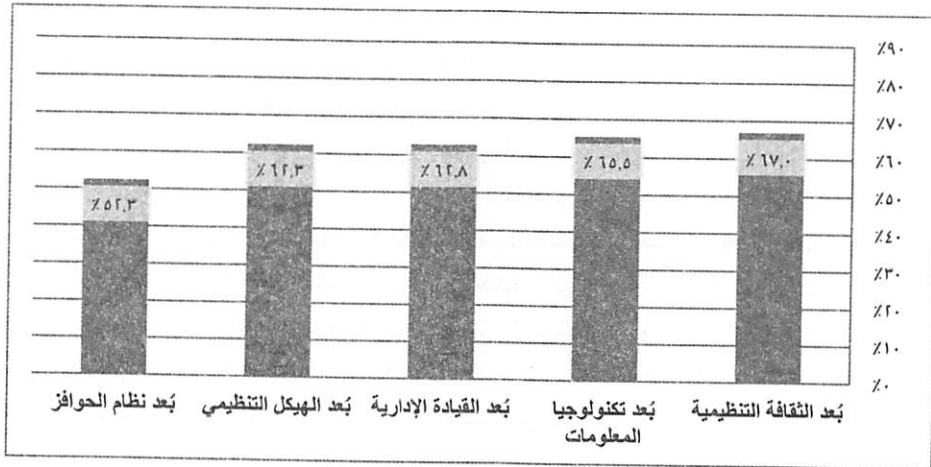
كما يتضح من النتائج أن متوسط إجابات عينة الدراسة على كل عبارات بُعد نظام الحوافز جاء بمستوى موافقة متوسط وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث راوحت قيم المتوسطات ما بين (٣,٠٣ و ٣,١٣)، في حين بلغت قيم الانحرافات المعيارية لجميع العبارات (١,٢). وقد احتلت عبارة "تحرص جهة العمل على تقديم حوافز فردية للمبدعين من الموظفين" المرتبة الأولى، تليها عبارة "يتم تقديم حوافز للموظفين تساعد على إنجاز العمل بكفاءة"، وأخيراً تأتي عبارة "يوجد تحفيز للموظفين عند تقديمهم أفكاراً تساهم في حل المشكلات"، وتشير نتائج اختبار "ت" لكل عبارة من هذه العبارات إلى أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (P- Value) (٠,٠٨٠، ٠,٥٠، ٠,٦٢١) لهذه العبارات على الترتيب، مما يصعب من إمكانية تعميم النتائج المتعلقة بنظام الحوافز على مجتمع الدراسة.

وتشير هذه النتائج إلى أن نظام الحوافز في الأجهزة الحكومية بوضعه الحالي لا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة في هذه الأجهزة بل يمكن أن يكون عائقاً أمام إدارة المعرفة، مما يتطلب العمل على إعادة دراسة نظم الحوافز لتطويره بما يمكن من تطبيق إدارة المعرفة.

وإجمالاً، وفي ضوء النتائج السابقة يمكن القول إن تقديرات مجتمع الدراسة لدرجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، ولكنها بمتوسطات حسابية ليست مرتفعة. كما يتضح من النتائج أن متوسطات الاستجابة كانت بدرجة مقبولة لأربعة أبعاد من هذه المتطلبات هي الثقافة التنظيمية، وتقنية المعلومات، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي حيث كانت النسبة المئوية لدرجة الموافقة على كل منها أكبر من (٦٠٪)، في حين كانت متوسط الاستجابة بدرجة غير مقبولة لبعد واحد فقط هو نظام الحوافز، حيث كانت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٥٢,٣ ٪) وهي أقل من (٦٠٪).

شكل رقم (٤-١)

النسبة المئوية لدرجة موافقة الأفراد عينة الدراسة على توافر متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية



٣/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث للدراسة والخاص بالتعرف على درجة ممارسة الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة) من وجهة نظر القيادات الإدارية.

يتضمن محور عمليات إدارة المعرفة (٤) أبعاد هي اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة. وللإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من الفرضية البحثية الثالثة في صورتها الصفرية والتي تنص على أن "متوسط درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أقل من قيمة المتوسط الفرضي (٣)". ولاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة الموافقة لإجابات عينة الدراسة، واختبار "ت" لاختبار أن قيمة المتوسط الحسابي تزيد أو تساوي قيمة الوسط الفرضي (٣)، وذلك رغبة من الباحث في التحقق من معنوية الفقرة، وإمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. ويعرض الجدول رقم (٣-٤) هذه النتائج.

يتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (٣-٤) أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية كانت بدرجة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة إدارة المعرفة (٣,٦٢) من ٥ درجات) وبنسبة موافقة (٦٥,٥ ٪)، وهذا يعكس نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٦٨)، مما يعكس تجانس آراء المبحوثين واتفاقهم حول ذلك. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (١٥,٩٨) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بمستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية على مجتمع الدراسة العام. وهذا النتائج تعني رفض الفرضية الصفرية الثالثة وقبول الفرضية البديلة وهي "متوسط درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (٣)".

عرض النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

كما يلاحظ من النتائج وجود اختلافات في درجات الاستجابة بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة حيث ترواحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٨٦) في حدها الأعلى لعملية اكتساب المعرفة، و(٢,٤٩) في حدها الأدنى لعملية تقاسم المعرفة.

جدول رقم (٣-٤)

درجة ممارسة الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الإدارية عينة الدراسة

م.	الممارسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% لدرجة الموافقة	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة
١	يتم استضافة خبراء خارجيين لنقل معارفهم للموظفين.	٣,٧٨	١,٠	٦٩,٥	١٣,٦٧	٠,٠٠٠
٢	يتم اكتساب المعرفة من الجهات المشابهة لنا في العمل.	٣,٩١	٠,٨	٧٢,٧	٢٠,٢٨	٠,٠٠٠
٣	يتم الاستفادة من خبرات الموظفين القدامى في تدريب زملاء العمل	٣,٩٠	١,٠	٧٢,٥	١٥,٩٠	٠,٠٠٠
٤	يتم عقد حلقات نقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية	٣,٨٢	١,١	٧٠,٥	١٣,٠٣	٠,٠٠٠
٥	يتم استخدام أسلوب البحث والتطوير لتوليد واكتساب المعرفة.	٣,٨٩	١,٠	٧٢,٢	١٥,٩٥	٠,٠٠٠
	عملية اكتساب المعرفة	٣,٨٦	٠,٧٤	٧١,٥	٢٠,٥٩	٠,٠٠٠
٦	توجد قاعدة بيانات يرجع إليها الموظفون أثناء أدائهم للمهام.	٣,٥٨	١,٠	٦٤,٦	١٠,٢٠	٠,٠٠٠
٧	يتم تصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للحصول على المعرفة.	٣,٧١	١,٠	٦٧,٨	١٢,٦٩	٠,٠٠٠

الفصل الرابع

٠,٠٠٠	٨,٢٢	٦٢,٦	١,١	٣,٥٠	٨	يتم تدوين الطرق المستخدمة في حل المشكلات التي تواجهها في العمل
٠,٠٠٠	٩,٥١	٦٤,٢	١,١	٣,٥٧	٩	يتم تنظيم المعرفة على شكل قواعد وإجراءات وأدلة عمل
٠,٠٠٠	١٠,٩٤	٦٤,٨	١,٠	٣,٥٩	١٠	يتم تخزين السياسات والقوانين المتعلقة بأداء المهام.
٠,٠٠٠	١٣,١٦	٦٧,١	٠,٩	٣,٦٨	١١	يتم استخدام الأساليب الإلكترونية في تصنيف وتخزين المعرفة.
٠,٠٠٠	١٢,٩٣	٦٥,٣	٠,٨	٣,٦١	عملية تخزين المعرفة	
٠,٠٠٠	٧,٩٠	٦٢,٢	١,١	٣,٤٩	١٢	تتدفق المعلومات بسهولة في جهة عملي بين جميع المستويات الوظيفية.
٠,٠٠٠	٤,٨٥	٥٨,١	١,٢	٣,٣٢	١٣	يتم تدوير الموظفين بين الوحدات والإدارات المختلفة في جهة عملي.
٠,٠٧٧	١,٧٨	٥٣,١	١,٢	٣,١٢	١٤	يوجد في جهة عملي مكتبة تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمالها.
٠,٠٠٠	١٠,٤٨	٦٦,٠	١,١	٣,٦٤	١٥	النشرات الداخلية والتقارير وسيلة لنشر المعرفة بين الموظفين.
٠,٠٠٠	١٥,٢٢	٧٢,٥	١,٠	٣,٩٠	١٦	توجد تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة مثل (إنترنت، والبريد الإلكتروني).
٠,٠٠٠	١٠,٢٩	٦٢,٤	٠,٩	٣,٤٩٥	عملية تقاسم المعرفة	
٠,٠٠٠	١١,٥١	٦٥,٩	١,٠	٣,٦٣	١٧	يتم تطبيق الممارسات والتجارب الناجحة في مجال عملنا.

عرض النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

١٨	توظف القرارات الناجحة في تجارب سابقة في اتخاذ القرارات المشابهة.	٣,٥٩	١,٠	٦٤,٨	١٠,٣١	٠,٠٠٠
١٩	يتم تحويل المعرفة إلى إجراءات عمل وقواعد توجه سلوك الموظفين	٣,٥٩	٠,٩	٦٤,٨	١١,٥١	٠,٠٠٠
٢٠	تقوم جهة عملي بتحويل المعرفة الجديدة إلى خطط عمل.	٣,٣٧	١,٠	٥٩,٢	٦,٥٩	٠,٠٠٠
٢١	تشجع جهة عملي الموظفين على الاستفادة من مخزون المعرفة لديها.	٣,٣١	١,٠	٥٧,٨	٥,٤٦	٠,٠٠٠
عملية تطبيق المعرفة		٣,٤٩٩	٠,٨	٦٢,٥	١١,٣٦	٠,٠٠٠
ممارسة عمليات إدارة المعرفة (المقياس الكلي)		٣,٦٢	٠,٧	٦٥,٥	١٥,٩٨	٠,٠٠٠

اكتساب المعرفة: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٣) أن عملية اكتساب المعرفة جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة ممارستها في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٣,٨٦ من ٥ درجات) وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٧١,٥ ٪)، وهذه نسبة موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٤) مما يعكس التقارب في وجهات نظر عينة الدراسة. وتظهر النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (٢٠,٥٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام.

كما يتضح من النتائج أن متوسط إجابات عينة الدراسة على كل فقرات عملية اكتساب المعرفة جاءت بمستوى موافقة مرتفع وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث راوحت قيم المتوسطات ما بين (٣,٧٨ و ٣,٩١) بينما راوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (١,٨٠ و ١,١٠)، كما راوحت النسب المئوية لدرجات الموافقة ما بين (٦٩,٥ ٪ و ٧٢,٧ ٪). وقد احتلت فقرة "يتم اكتساب المعرفة من الجهات المشابهة لنا

في العمل" المرتبة الأولى، تليها فقرة " يتم الاستفادة من خبرات الموظفين القدامى في تدريب زملاء العمل"، ثم فقرة "يتم استخدام أسلوب البحث والتطوير لتوليد واكتساب المعرفة"، تليها فقرة "يتم عقد حلقات نقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية"، واخيرا تأتي عبارة "يتم استضافة خبراء خارجيين لنقل معارفهم للموظفين"، وتشير نتائج اختبار "ت" لكل فقرة من هذه الفقرات إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، وبالتالي يمكن تعميم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بمستوى ممارسة عملية اكتساب المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية على مجتمع الدراسة العام.

وهذه النتائج تشير إلى أن تقديرات مجتمع البحث لممارسة الأجهزة الحكومية المركزية لعملية اكتساب المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة إلى حد ما، وهذا يدل على محاولة الأجهزة الحكومية المركزية للاستفادة بشكل كبير من مصادر المعرفة الخارجية والداخلية، ويمكن أن يعزى ذلك إلى قناعة القيادات الإدارية بأهمية اكتساب المعرفة والبحث عنها في مصادرها المختلفة، لذا يجب الاهتمام بالتنسيق والتعاون بين الأجهزة الحكومية، كما يجب الاهتمام بالعاملين وتجاربهم وخبراتهم باعتبارهم رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي وذلك باستثمار طاقاتهم، فهم الذين ينتجون المعرفة ويديرونها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق باكتساب المعرفة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الشلوي (١٤٣٤هـ).

تخزين المعرفة: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٣) أن عملية تخزين المعرفة جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة ممارستها في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٣,٦١ من ٥ درجات) وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٦٥,٢ ٪)، وهذه نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٤) مما يعكس التقارب في آراء عينة الدراسة. وتظهر النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (١٢,٩٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام.

كما يتضح من النتائج أن متوسط إجابات عينة الدراسة على كل فقرات عملية تخزين المعرفة جاءت بمستوى موافقة متوسط ما عدا فقرتين كان مستوى الموافقة على ممارستهما مرتفعاً وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث راوحت قيم المتوسطات ما بين (٣,٥٠ و ٣,٧١) بينما راوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (٠,٩٠ و ١,١)، كما راوحت النسب المئوية لدرجات الموافقة ما بين (٦٢,٦٪ و ٦٧,٨٪). وقد احتلت فقرة "يتم تصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للحصول على المعرفة" المرتبة الأولى، تليها فقرة "يتم تخزين السياسات والقوانين المتعلقة بأداء المهام"، ثم فقرة "يتم استخدام الأساليب الإلكترونية في تصنيف وتخزين المعرفة"، تليها فقرة "يتم تنظيم المعرفة على شكل قواعد وإجراءات وأدلة عمل"، ثم فقرة "توجد قاعدة بيانات يرجع إليها الموظفون أثناء أدائهم للمهام"، وأخيراً تأتي عبارة "يتم تدوين الطرق المستخدمة في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل"، وتشير نتائج اختبار "ت" لكل فقرة من هذه الفقرات إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، وبالتالي يمكن تعميم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بمستوى ممارسة عملية تخزين المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية على مجتمع الدراسة العام.

وهذه النتائج تشير إلى أن تقديرات مجتمع البحث لممارسة الأجهزة الحكومية المركزية لعملية تخزين المعرفة جاءت بدرجة متوسطة. مما يشير إلى وعي الأجهزة الحكومية بأن تخزين المعرفة بأساليب مختلفة لا يقل أهمية عن اكتسابها والحصول عليها مما يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وتقلل من الوقت والجهد.

وتتفق تلك النتائج مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العتيبي (٢٠٠٧) التي أظهرت أن الجامعة تعطي أولوية لتخزين المعلومات وتصنيفها من خلال وسائل التقنية الحديثة وتحرص جامعة أم القرى على تشجيع الحوار بين العاملين فيها. كما تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الخشالي (٢٠٠٩). لكنها تختلف مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة دروزة (٢٠٠٨).

تقاسم المعرفة: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٣) أن عملية تقاسم المعرفة جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة ممارستها في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٣,٤٩٥ من ٥ درجات) وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٦٢,٤٪)، وهذه نسبة

موافقة متوسطة لمجتمع البحث، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٩٠) مما يعكس التقارب في آراء عينة الدراسة. وتظهر النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (١٠,٢٩)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)، مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بمستوى ممارسة عملية تقاسم المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية على مجتمع الدراسة العام.

كما يتضح من النتائج أن متوسط إجابات عينة الدراسة على كل فقرات عملية تخزين المعرفة جاءت بمستوى موافقة متوسط ما عدا فقرة واحدة كان مستوى الموافقة على ممارستها مرتفعاً وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث راوحت قيم المتوسطات ما بين (٢,٩٠ و ٣,١٢) في حين راوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (١,١٠ و ١,١٠)، كما راوحت النسب المئوية لدرجات الموافقة ما بين (٥٣,١% و ٧٢,٥%). وقد احتلت فقرة "توجد تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة مثل (إنترنت، والبريد الإلكتروني)" المرتبة الأولى، تليها فقرة "النشرات الداخلية والتقارير وسيلة لنشر المعرفة بين الموظفين"، ثم فقرة "تتدفق المعلومات بسهولة في جهة عملي بين جميع المستويات الوظيفية"، تليها فقرة "يتم تدوير الموظفين بين الوحدات والإدارات المختلفة في جهة عملي"، وأخيراً تأتي عبارة "يوجد في جهة عملي مكتبة تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمالها"، وتشير نتائج اختبار "ت" للفقرات الأربع الأولى من هذه الفقرات أن قيمة "ت" المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث لهذه الفقرات الأربع اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكن تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة. كما أشارت النتائج إلى أن قيمة "ت" المحسوبة للفقرة الخاصة بـ "يوجد في جهة عملي مكتبة تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمالها" غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (P-Value) (٠,٠٧٧)، مما يصعب من إمكانية تعميم النتائج المتعلقة بهذه الفقرة على مجتمع الدراسة.

وهذه النتائج تشير إلى أن تقديرات مجتمع البحث لممارسة الأجهزة الحكومية المركزية لعملية تقاسم المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، ولكنها بمتوسطات حسابية ليست مرتفعة. كما يتضح من النتائج أن متوسطات الاستجابة كانت بدرجة مقبولة لثلاث فقرات حيث كانت النسبة المئوية لدرجة الموافقة على كل منها أكبر من (٦٠%)،

عرض النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

في حين كانت متوسطات الاستجابة بدرجة غير مقبولة لفقرتين من فقرات المقياس وهما الفقرتان المتعلقةان بتدوير الموظفين بين الوحدات والإدارات المختلفة، ووجود مكتبة تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمال المنظمة حيث كانت النسبة المئوية لدرجة الموافقة على كل منهما أقل من (٦٠٪).

وتشير هذه النتائج إلى تفهم القيادات الإدارية لأهمية توزيع ونشر المعرفة، ويمكن أن يعزى ذلك لاهتمام الأجهزة الحكومية بالارتقاء بالمستوى المعرفي للعاملين مما ينعكس على أدائهم لمهامهم، كما يعزى ذلك إلى التطور التقني بوجود وسائل الاتصال الداخلية التي يمكن من خلالها نشر وتوزيع المعرفة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المدلل (٢٠١٢)، ودراسة العطوي (٢٠٠٨)، ولكنها تختلف مع ما توصلت إليه دراسة طاشكندي (٢٠٠٧) ودراسة الغامدي (٢٠٠٨) من أن درجة ممارسة توزيع المعرفة والتشارك فيها ضعيف، وذلك بسبب خوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة لحصول الآخرين على ما يمتلكونه من معارف.

تطبيق المعرفة: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٣) أن عملية تطبيق المعرفة جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة ممارستها في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٤٩٩، ٣ من ٥ درجات)، وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٦٢، ٥ ٪)، وهذه نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث، وبلغ الانحراف المعياري (٨٠، ٠) مما يعكس التقارب في آراء عينة الدراسة. وتظهر النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (١١، ٣٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠، ٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام.

كما يتضح من النتائج أن متوسط إجابات عينة الدراسة على كل فقرات عملية تخزين المعرفة جاءت بمستوى موافقة متوسط وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث راوحت قيم المتوسطات ما بين (٣، ٣١ و ٣، ٦٣) في حين تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (٩٠، ٠ و ١، ٠)، كما راوحت النسب المئوية لدرجات الموافقة ما بين (٥٧، ٨ ٪ و ٦٥، ٩ ٪). وقد احتلت فقرة "يتم

تطبيق الممارسات والتجارب الناجحة في مجال عملنا" المرتبة الأولى، تليها فقرة "يتم تحويل المعرفة إلى إجراءات عمل وقواعد توجه سلوك الموظفين"، ثم فقرة "توظف القرارات الناجحة في تجارب سابقة في اتخاذ القرارات المشابهة"، تليها فقرة "تقوم جهة عملي بتحويل المعرفة الجديدة إلى خطط عمل"، وأخيراً تأتي عبارة "تشجع جهة عملي الموظفين على الاستفادة من مخزون المعرفة لديها"، وتشير نتائج اختبار "ت" لكل فقرة من هذه الفقرات أن قيمة "ت" المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث لهذه الفقرات اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بمستوى ممارسة عملية تطبيق المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية على مجتمع الدراسة العام.

وهذه النتائج تشير إلى أن تقديرات مجتمع البحث لممارسة الأجهزة الحكومية المركزية لعملية تطبيق المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، ولكنها بمتوسطات حسابية ليست مرتفعة. كما يتضح من النتائج أن متوسطات الاستجابة كانت بدرجة مقبولة لثلاث فقرات حيث كانت النسبة المئوية لدرجة الموافقة على كل منها أكبر من (٦٠٪)، في حين كانت متوسطات الاستجابة بدرجة غير مقبولة لفقرتين من فقرات المقياس وهما الفقرتان المتعلقتان بـ "تقوم جهة عملي بتحويل المعرفة الجديدة إلى خطط عمل"، و"تشجع جهة عملي الموظفين على الاستفادة من مخزون المعرفة لديها" إذ بلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٥٩,٢ ٪، ٥٧,٨ ٪) على الترتيب وهي أقل من (٦٠٪).

وتتطابق تلك النتائج مع دراسة المومني (٢٠٠٥) حيث كانت اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة في الأردن إيجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها. لكنها تختلف مع ما توصلت إليه دراسة اللحياني (١٤٣١هـ) من أن إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية بنات لكيفية تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية هو إدراك بنسبة عالية جداً.

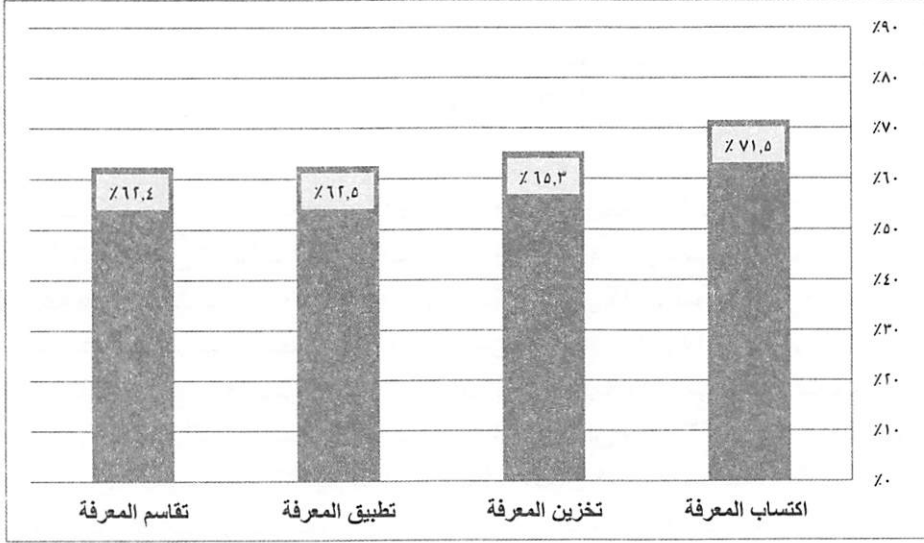
وإجمالاً - وفي ضوء النتائج السابقة - يمكن القول إن عمليات إدارة المعرفة يتم ممارستها في الأجهزة الحكومية المركزية بشكل عام بدرجة متوسطة ولكنها لم تكن بالمستوى المطلوب، وقد يعزى سبب ذلك إلى طبيعة العمل في القطاع الحكومي الذي يكون فيه درجة محدودة من الحرية لاتخاذ القرار المناسب ووجود قيود ومحددات من

تشريعات وقواعد عمل تجبر الموظفين التقيد بها وتطبيقها. كما تبين وجود اختلاف في درجة الأهمية والممارسة لهذه العمليات حيث تأتي عملية اكتساب المعرفة في المرتبة الأولى، يليها عملية تخزين المعرفة، ثم عملية تطبيق المعرفة، وأخيراً عملية تقاسم المعرفة، وعليه يمكن القول إن الأجهزة الحكومية المركزية يجب أن توجه جهودها إلى نشر وتقاسم المعرفة وتطبيقها أكثر من اكتسابها وتخزينها، ويمكن تفسير ذلك بوجود تراكم معرفي لدى هذه الأجهزة يتطلب التجسيد والتطبيق أكثر من حاجة هذه الأجهزة لاكتساب معارف جديدة.

وبشكل عام تتفق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بممارسة عمليات إدارة المعرفة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة آدم (٢٠١٠) من أن تصورات العاملين لإدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض كانت متوسطة، والنتيجة التي توصلت إليها دراسة العطوي (٢٠٠٨) من أن وظائف إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني بالملكة العربية السعودية ذات مستوى متوسط، كما تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة المطاعني (٢٠٠٨) من أن درجة تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان كانت متوسطة. ولكنها اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة الفامدي (٢٠٠٨) من أن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة كانت ضعيفة، كما اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة هاشم (٢٠٠٥) التي أثبتت أن هناك ضعفاً في ممارسة عمليات إدارة المعرفة على المستوى المحلي بين الجامعات المصرية. كما اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة المجالي (٢٠٠٩) من أن المتوسط العام لإدارة المعرفة كان مرتفعاً في سلطة العقبة الاقتصادية.

شكل رقم (٤-٢)

درجة ممارسة الأجهزة الحكومية المركزية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الإدارية
عينة الدراسة



وبسؤال المستجيبين عينة الدراسة عن مصادر حصولهم على المعرفة اللازمة لإنجاز المهام، تظهر نتائج الدراسة الواردة في الجدول رقم (٤-٤) والشكل رقم (٤-٣) أن اللوائح والأنظمة جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٣١ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٠) ونسبة موافقة بلغت (٨٢,٨ ٪)، يلي ذلك الخبرات الشخصية بمتوسط حسابي (٤,١٤ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٠) ونسبة موافقة بلغت (٧٨,٦ ٪)، يليها توجيهات الرئيس المباشر في العمل بمتوسط حسابي (٤,٠٤ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٢) ونسبة موافقة بلغت (٧٦,٠ ٪)، ثم المهام الوظيفية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣,٩٥ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,١) ونسبة موافقة بلغت (٧٣,٧ ٪)، ثم البرامج التدريبية في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣,٥٢ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٢) ونسبة موافقة بلغت (٦٣,٠ ٪)، يلي ذلك الزملاء والأصدقاء في المركز السادس بمتوسط حسابي (٣,٥٠ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٢) ونسبة موافقة بلغت (٦٢,٥ ٪)، ثم التقارير الدورية في المركز السابع بمتوسط حسابي (٣,٣٩ من ٥ درجات) وانحراف معياري

عرض النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

(١,٣) وبنسبة موافقة بلغت (٥٩,٨٪)، جاءت الدراسات والبحوث العلمية في المركز الثامن والأخير بمتوسط حسابي (٣,٠٦ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٣) وبنسبة موافقة بلغت (٥١,٥٪).

جدول رقم (٤-٤)

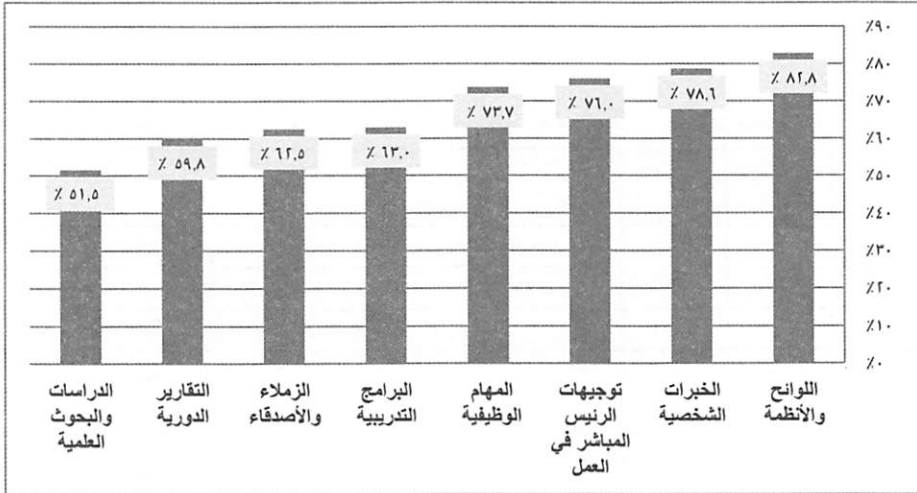
مصادر الحصول على المعرفة اللازمة لإنجاز المهام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

المصدر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% لدرجة الموافقة	الترتيب	قيمة ت	مستوى الدلالة
الخبرات الشخصية	٤,١٤	١,٠	٧٨,٦	٢	٢٠,٣٣	٠,٠٠٠
اللوائح والأنظمة	٤,٣١	١,٠	٨٢,٨	١	٢٢,٥٨	٠,٠٠٠
التقارير الدورية	٣,٣٩	١,٣	٥٩,٨	٧	٥,٥١	٠,٠٠٠
الدراسات والبحوث العلمية	٣,٠٦	١,٣	٥١,٥	٨	٠,٨٤	٠,٤٠٠
المهام الوظيفية	٣,٩٥	١,١	٧٣,٧	٤	١٤,٨٧	٠,٠٠٠
البرامج التدريبية	٣,٥٢	١,٢	٦٣,٠	٥	٧,٤١	٠,٠٠٠
توجيهات الرئيس المباشر في العمل	٤,٠٤	١,٢	٧٦,٠	٣	١٥,٥٣	٠,٠٠٠
الزملاء والأصدقاء	٣,٥٠	١,٢	٦٢,٥	٦	٧,٢٠	٠,٠٠٠

كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة لجميع مصادر الحصول على المعرفة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) ما عدا مصدراً واحداً فقط والمتعلق بالدراسات والبحوث العلمية، مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بمصادر الحصول على المعرفة اللازمة على مجتمع الدراسة العام ما عدا الدراسات والبحوث العلمية كمصدر للحصول على المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية.

شكل رقم (٤-٣)

مصادر الحصول على المعرفة اللازمة لإنجاز المهام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة



٤/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع للدراسة والخاص بالتعرف على مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية.

للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة تم التحقق من الفرضية البحثية الرابعة في صورتها الصفرية والتي تنص على أن "متوسط درجة ممارسة السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أقل من قيمة المتوسط الفرضي (٣)". وتم اختبار هذه الفرضية بحساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة الموافقة، واختبار "ت" لاختبار أن قيمة المتوسط الحسابي تزيد أو تساوي قيمة الوسط الفرضي (٣)، وذلك رغبة من الباحث في التحقق من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٤-٥) والشكل رقم (٤-٤) هذه النتائج.

وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٥) إلى أن المتوسط الحسابي العام لممارسة السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية يبلغ (٣,٣٤) من ٥ درجات) بانحراف معياري (٠,٩٠) ونسبة موافقة (٥٨,٥٠٪)، وهذه النتائج تشير

إلى مستوى موافقة متوسط وعدم وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة، كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (٦,٥١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام. كما يتضح من النتائج أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية تشير إلى درجة موافقة متوسطة حيث تراوحت بين (٣,٠١ و ٣,٥٥). وهذه النتائج تعني رفض الفرضية الصفرية الرابعة وقبول الفرضية البديلة وهي "متوسط درجة ممارسة السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (٣)". ويمكن تفسير هذه النتائج بالاهتمام المتزايد من قبل وزارة الخدمة المدنية والأجهزة الحكومية بتوفير البرامج التدريبية لموظفيها في مجالات الإبداع والإبداع التنظيمي، وتحفيزهم على ممارسة السلوك الإبداعي في مجال العمل.

وأوضحت النتائج أن الفقرة المتعلقة "تضع جهة عملي برامج تدريبية لمساعدة الموظفين على مواكبة التغير" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٥) من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٢) ونسبة موافقة (٦٣,٨١)٪، وتدل هذه النتائج على نسبة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة. ويتضح أيضاً من النتائج أن قيمة "ت" تبلغ (٨,٣٨) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام. وفي المرتبة الثانية تأتي العبارة المتعلقة بـ "تعتمد جهة عملي في حل المشكلات التي تواجهها على فرق العمل" بمتوسط حسابي (٣,٥١) من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٠) ونسبة موافقة (٦٢,٧٠)٪ وتدل هذه النتائج على نسبة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة. ويتضح أيضاً من النتائج أن قيمة "ت" تبلغ (٩,٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام.

كما جاء في المرتبة الثالثة العبارة المتعلقة بـ "تعمل جهة عملي على اكتشاف المشاكل الممكن حدوثها بهدف حلها" بمتوسط حسابي (٣,٤١ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,١) وبنسبة موافقة (٦٠,١٦٪)، وتدل هذه النتائج على نسبة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة. ويتضح أيضاً من النتائج أن قيمة "ت" تبلغ (٦,٦٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام.

العبارة المتعلقة بـ "تشجع جهة عملي الموظفين على استخدام أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات" بمتوسط حسابي (٣,٣٩ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٢) وبنسبة موافقة (٥٩,٦٨٪)، وتدل هذه النتائج على نسبة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة. ويتضح أيضاً من النتائج أن قيمة "ت" تبلغ (٥,٨٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام.

جدول رقم (٤-٥)

مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية
من وجهة نظر القيادات الإدارية عينة الدراسة

م.	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% لدرجة الموافقة	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
١	تعمل جهة عملي على اكتشاف المشاكل الممكن حدوثها بهدف حلها.	٣,٤١	١,١	٦٠,١٦	٦,٦٤	٠,٠٠٠
٢	تقوم جهة عملي بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	٣,٣٧	١,١	٥٩,٢١	٥,٨٠	٠,٠٠٠
٣	تعتمد جهة عملي في حل المشكلات التي تواجهها على فرق العمل.	٣,٥١	١,٠	٦٢,٧٠	٩,٠١	٠,٠٠٠

عرض النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

٤	تشجع جهة عملي الموظفين على استخدام أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	٣,٢٩	١,٢	٥٩,٦٨	٥,٨٢	٠,٠٠٠
٥	تشجع جهة عملي الموظفين على الابتعاد عن الروتين لتحسين الأداء.	٣,٢٦	١,٢	٥٦,٥٩	٣,٨٣	٠,٠٠٠
٦	تكافئ جهة عملي الموظفين ذوي الأفكار الإبداعية.	٣,٠١	١,٣	٥٠,٢٤	٠,١٣	٠,٨٩٤
٧	تضع جهة عملي برامج تدريبية لمساعدة الموظفين على مواكبة التغير.	٣,٥٥	١,٢	٦٣,٨١	٨,٣٨	٠,٠٠٠
٨	تتبع جهة عملي الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.	٣,١٩	١,٠	٥٤,٦٨	٣,٣٣	٠,٠٠١
	المتوسط العام للسلوك الإبداعي	٣,٣٤	٠,٩	٥٨,٥٠	٦,٥١	٠,٠٠٠

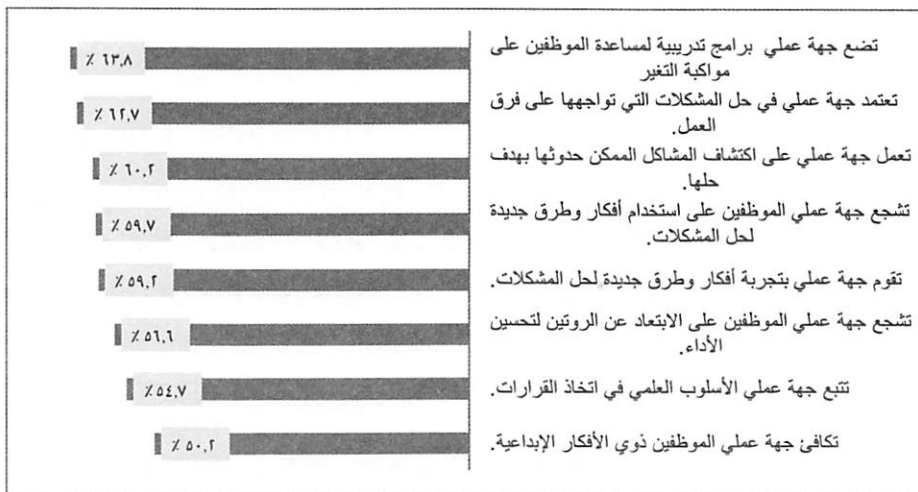
كما جاء في المرتبة الخامسة العبارة المتعلقة بـ "تقوم جهة عملي بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات" بمتوسط حسابي (٣,٢٧ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,١) وبنسبة موافقة (٥٩,٢١٪) وتدلل هذه النتائج على نسبة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة. وأيضاً يتضح من النتائج أن قيمة "ت" تبلغ (٥,٨٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام.

وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة المتعلقة بـ "تشجع جهة عملي الموظفين على الابتعاد عن الروتين لتحسين الأداء" بمتوسط حسابي (٣,٢٦ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٢) وبنسبة موافقة (٥٦,٥٩٪)، وتدلل هذه النتائج على نسبة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة. ويتضح أيضاً من النتائج أن قيمة "ت" تبلغ (٣,٨٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام.

كما جاء في المرتبة السابعة العبارة المتعلقة بـ "تتبع جهة عملي الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (٣,١٩ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٠) ونسبة موافقة (٥٤,٦٨٪)، وتدل هذه النتائج على نسبة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة. ويتضح أيضاً من النتائج أن قيمة "ت" تبلغ (٣,٣٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام. وفي المرتبة الثامنة والأخيرة جاءت العبارة المتعلقة بـ "تكافئ جهة عملي الموظفين ذوي الأفكار الإبداعية" بمتوسط حسابي (٣,٠١ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٣) ونسبة موافقة (٥٠,٢٤٪)، وتدل هذه النتائج على نسبة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة. ويتضح أيضاً من النتائج أن قيمة "ت" تبلغ (٠,١٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (P-Value) (٠,٨٩٤)، مما يصعب من إمكانية تعميم النتائج المتعلقة بهذه الفقرة على مجتمع الدراسة العام.

شكل رقم (٤-٤)

درجة ممارسة السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر عينة الدراسة



٥/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس للدراسة والخاص بالتعرف على مستوى الإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية.

للإجابة عن السؤال الخامس للدراسة تم التحقق من الفرضية البحثية الخامسة في صورتها الصفرية والتي تنص على أن "متوسط درجة ممارسة الإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أقل من قيمة المتوسط الفرضي (٣)". وتم اختبار هذه الفرضية بحساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة الموافقة، واختبار "ت" لاختبار أن قيمة المتوسط الحسابي تزيد أو تساوي قيمة الوسط الفرضي (٣)، وذلك رغبة من الباحث في التحقق من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

ويوضح الجدول رقم (٦-٤) والشكلان رقم (٤-٥)، و(٤-٦) هذه النتائج، حيث يتضح أن مستوى الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية كان بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٧٨ من ٥ درجات) بانحراف معياري (٠,٧٤) ونسبة موافقة (٤٤,٦٩٪)، وهذا يعكس نسبة موافقة مرتفعة لمجتمع البحث حول ممارسة الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية حسب المقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري المنخفضة إلى تجانس آراء الباحثين واتفاقهم حول ذلك. ويتضح أيضاً من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (١٨,٧٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بمستوى الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية على مجتمع الدراسة العام. وهذه النتائج تعني رفض الفرضية الصفرية الخامسة وقبول الفرضية البديلة وهي "متوسط درجة ممارسة الإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (٣)".

جدول رقم (٦-٤)

مستوى الإبداع التنظيمي (الإداري والتكنولوجي) في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية عينة الدراسة

م.	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% لدرجة الموافقة	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
١	استحداث وتطوير أقسام / وحدات / إدارات جديدة داخل الوزارة.	٣,٨٦	٠,٩٠	٧١,٥١	١٧,٠٥	٠,٠٠٠
٢	التوسع في استعمال نظم الحاسوب في عملياتها الإدارية.	٤,٢٤	٠,٨٢	٨١,٠٣	٢٦,٧١	٠,٠٠٠
٣	تبني سياسات جديدة في مجال تعيين الموظفين.	٣,٥٥	١,١٧	٦٣,٧٣	٨,٣٥	٠,٠٠٠
٤	استحداث وتطوير نظام جديد لتقويم أداء الموظفين.	٣,٣٦	١,٢٩	٥٨,٩٧	٤,٩٤	٠,٠٠٠
٥	استحداث وتطوير نظام جديد لمكافحة وحواجز الموظفين.	٣,٣٥	١,٤٠	٥٨,٦٥	٤,٣٧	٠,٠٠٠
٦	استحداث وتطوير موضوعات تدريبية جديدة لتدريب الموظفين عليها.	٣,٧٥	١,٢١	٦٨,٨١	١١,٠٠	٠,٠٠٠
٧	تطوير وتحديث نظام إدارة الموارد البشرية بالوزارة.	٣,٥٩	١,١٢	٦٤,٨٤	٩,٤٣	٠,٠٠٠
الإبداع الإداري		٣,٦٧	٠,٩٠	٦٦,٧٩	١٣,١٩	٠,٠٠٠
٨	إجراء تغييرات في تصميم خدماتها تماشياً مع التقنيات الحديثة.	٤,٢٤	٠,٧٤	٨١,١١	٣٠,٠٠	٠,٠٠٠
٩	تقديم خدمات جديدة للعملاء لم تكن تقدمها الوزارة في الماضي.	٣,٧٨	١,٠	٦٩,٤٥	١٣,٦٧	٠,٠٠٠
١٠	استخدام تقنيات جديدة لزيادة جودة خدماتها مقارنة بالوزارات الأخرى.	٣,٩١	٠,٧٩	٧٢,٧٠	٢٠,٢٨	٠,٠٠٠
١١	توسيع نطاق الخدمات لتشمل عملاء لم تكن الوزارة تخدمهم في الماضي.	٣,٩٠	١,٠	٧٢,٥٤	١٥,٩٠	٠,٠٠٠

عرض النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

١٢	إعادة تنظيم وتقديم خدمة موجودة بطرق جديدة.	٣,٨٢	١,١	٧٠,٤٨	١٣,٠٣	٠,٠٠٠
١٣	استحداث وتطوير طرق جديدة لتقديم خدماتها بشكل أسرع للعملاء.	٣,٨٩	٠,٩٩	٧٢,٢٢	١٥,٩٥	٠,٠٠٠
	الإبداع التكنولوجي	٣,٨٨	٠,٧٢	٧٢,٠٨	٢١,٦٩	٠,٠٠٠
	الإبداع التنظيمي (المقياس الكلي)	٣,٧٨	٠,٧٤	٦٩,٤٤	١٨,٧٢	٠,٠٠٠

الإبداع الإداري:

يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٦) والشكل رقم (٤-٥) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية بلغ (٣,٦٧ من ٥ درجات) بانحراف معياري (٠,٩٠) وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٦٦,٧٩ ٪)، وهذه نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث حول ممارسة الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية. وتظهر النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (١٣,١٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام.

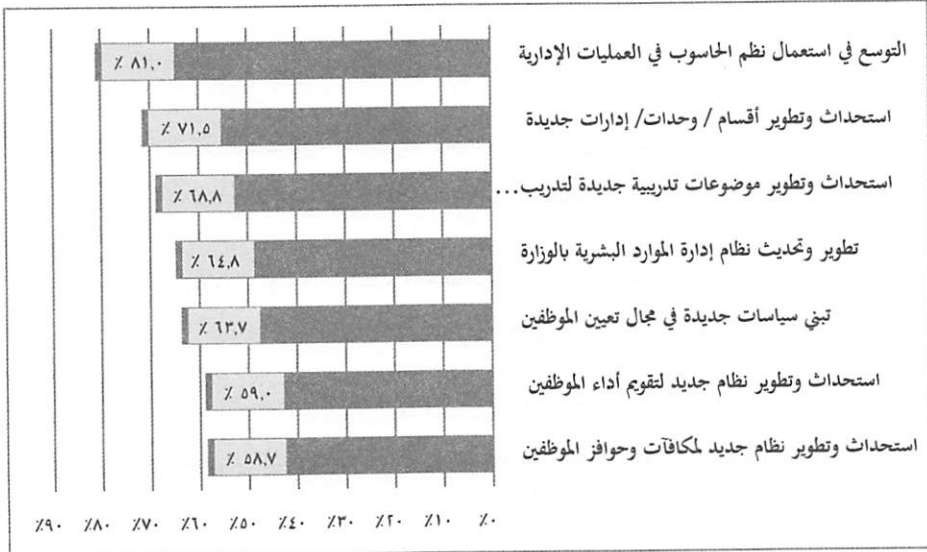
كما يتضح من النتائج أن متوسط إجابات عينة الدراسة على كل فقرات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية جاءت بمستوى موافقة متوسط وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة ما عدا فقرتين كان مستوى الموافقة على ممارستها مرتفعاً، حيث راوحت قيم المتوسطات ما بين (٣,٣٥ و ٤,٢٤) في حين راوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (٠,٨٢ و ١,٤٠)، كما راوحت النسب المئوية لدرجات الموافقة ما بين (٥٨,٦٥ ٪ و ٨١,٣ ٪). وقد احتلت فقرة "التوسع في استعمال نظم الحاسوب في العمليات الإدارية" المرتبة الأولى، تليها فقرة "استحداث وتطوير أقسام / وحدات / إدارات جديدة داخل الوزارة"، ثم فقرة "استحداث وتطوير موضوعات تدريبية جديدة لتدريب الموظفين عليها"، تليها فقرة "تطوير وتحديث نظام إدارة الموارد البشرية بالوزارة"، ثم فقرة "تبني سياسات جديدة في مجال تعيين الموظفين"، ثم فقرة "استحداث وتطوير نظام جديد لتقويم أداء الموظفين"، وأخيراً تأتي الفقرة المتعلقة بـ "استحداث وتطوير

نظام جديد لمكافآت وحوافز الموظفين"، وتشير نتائج اختبار "ت" لكل فقرة من هذه الفقرات أن قيمة "ت" المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث لهذه الفقرات اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بالإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية على مجتمع الدراسة العام.

وإجمالاً، فإن هذه النتائج تشير إلى أن تقديرات مجتمع البحث لممارسة الأجهزة الحكومية المركزية للإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة، ولكنها بمتوسطات حسابية ليست مرتفعة. كما يتضح من النتائج أن متوسطات الاستجابة كانت بدرجة مقبولة لخمس فقرات حيث كانت النسبة المئوية لدرجة الموافقة على كل منها أكبر من (٦٠٪)، في حين كانت متوسطات الاستجابة بدرجة غير مقبولة لفقرتين من فقرات المقياس وهما الفقرتان المتعلقتان بـ "استحداث وتطوير نظام جديد لتقويم أداء الموظفين"، و"استحداث وتطوير نظام جديد لمكافآت وحوافز الموظفين" إذ بلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٥٨,٩ ٪، ٥٨,٦ ٪) على الترتيب وهما أقل من (٦٠٪).

شكل رقم (٤-٥)

درجة ممارسة الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر عينة الدراسة



الإبداع التقني:

يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٦-٤) والشكل رقم (٦-٤) أن المتوسط الحسابي العام لاجابات الافراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع التقني في الأجهزة الحكومية المركزية بلغ (٣,٨٨ من ٥ درجات) بانحراف معياري (٠,٧٢) وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٧٢,٠٨)٪، وهذا نسبة موافقة مرتفعة إلى حد ما لمجتمع البحث حول ممارسة الإبداع التقني في الأجهزة الحكومية المركزية. وتظهر النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (٢١,٦٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام.

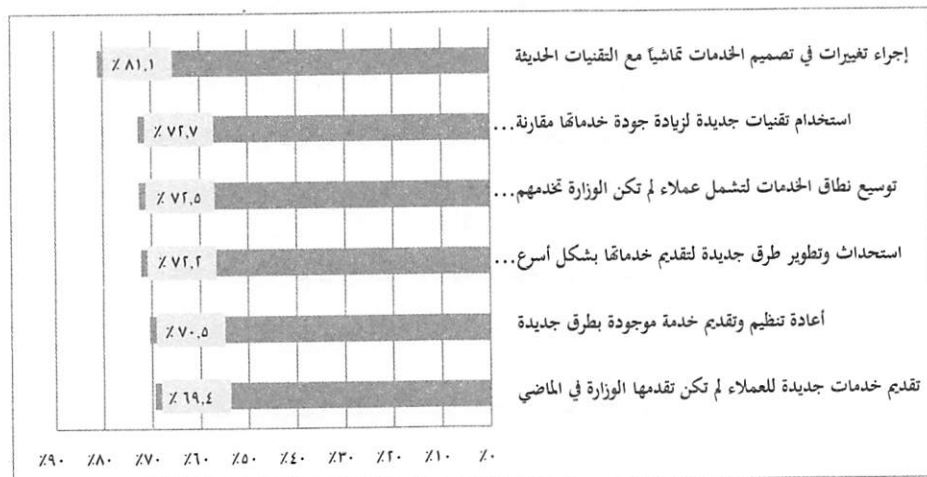
كما يتضح من النتائج أن متوسط إجابات عينة الدراسة على كل فقرات الإبداع التقني في الأجهزة الحكومية المركزية جاءت بمستوى موافقة مرتفع وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث راوحت قيم المتوسطات ما بين (٣,٧٨ و ٤,٢٤)، في حين راوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (٠,٧٤ و ١,١)، كما راوحت النسب المئوية لدرجات الموافقة ما بين (٦٩,٤٥٪ و ٨١,١١٪). وقد احتلت فقرة "إجراء تغييرات في تصميم خدماتها تماشياً مع التقنيات الحديثة" المرتبة الأولى، تليها فقرة "استخدام تقنيات جديدة لزيادة جودة خدماتها مقارنة بالوزارات الأخرى"، ثم فقرة "توسيع نطاق الخدمات لتشمل عملاء لم تكن الوزارة تخدمهم في الماضي"، تليها فقرة "استحداث وتطوير طرق جديدة لتقديم خدماتها بشكل أسرع للعملاء"، ثم فقرة "إعادة تنظيم وتقديم خدمة موجودة بطرق جديدة"، وأخيراً تأتي الفقرة المتعلقة بـ "تقديم خدمات جديدة للعملاء لم تكن تقدمها الوزارة في الماضي"، وتشير نتائج اختبار "ت" لكل فقرة من هذه الفقرات أن قيمة "ت" المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث لهذه الفقرات اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بالإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية على مجتمع الدراسة العام.

وإجمالاً، فإن هذه النتائج تشير إلى أن تقديرات مجتمع البحث لممارسة الأجهزة الحكومية المركزية للإبداع التقني جاءت بدرجة مرتفعة. كما يتضح من النتائج أن متوسطات الاستجابة كانت بدرجة مقبولة لجميع الفقرات حيث كانت النسبة المئوية

لدرجة الموافقة على كل منها أكبر من (٦٠٪). وفي ضوء النتائج السابقة يتبين أن الأجهزة الحكومية المركزية تهتم بتطبيق الإبداع التقني أكثر من الإبداع الإداري. ويمكن تفسير ذلك بأن الإبداع التقني يتمثل في تطوير وتحسين الأشياء المادية (الخدمات والمنتجات أو العمليات والمعدات... إلخ) أي الجوانب المادية للموسسة للثقافة والتي غالباً ما يكون تبنيها وتطويرها أسرع من جوانب الثقافة غير المادية والتي تأخذ فترة أطول في التغيير، أما الإبداع الإداري فهو يتعلق بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية وغيرها والتي تتطلب وقتاً أطول لتنفيذها وتبنيها من قبل الأفراد. وتتفق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بالإبداع التنظيمي مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة المعايطة (٢٠١٤)، ودراسة جلولي (٢٠١٣)، ودراسة عبدالعال (٢٠١١)، ودراسة (Obenchain et al., 2003).

شكل رقم (٤-٦)

درجة ممارسة الإبداع التقني في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر عينة الدراسة



٦/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس للدراسة والخاص بالتعرف على معوقات تطبيق وممارسة إدارة المعرفة - إن وجدت - في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية.

للإجابة عن السؤال السادس للدراسة والذي يهدف إلى التعرف على معوقات ممارسة إدارة المعرفة - إن وجدت - في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية، تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة الموافقة، واختبار "ت" لاختبار أن قيمة المتوسط الحسابي تزيد أو تساوي قيمة الوسط الفرضي (٣)، وذلك رغبة من الباحث في التحقق من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٧-٤) والشكل رقم (٧-٤) هذه النتائج.

تبين النتائج الواردة بالجدول رقم (٧-٤) أن المتوسط الحسابي العام لمعوقات ممارسة إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية يبلغ (٣,٧٢ من ٥ درجات) بانحراف معياري (٠,٩٠) ونسبة موافقة (٦٨,٠٥)، وهذه النتائج تشير إلى مستوى موافقة مرتفع وعدم وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة، كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (١٤,٤٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)، مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام. كما يتضح من النتائج السابقة أن جميع المعوقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠) وهذا دليل على أن هذه المعوقات جوهرية وأن وجودها له تأثير في عدم ممارسة إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية.

وقد يبدو ذلك منطقياً لأن كل فقرة تحتوي على فكرة مهمة يمثل تطبيقها أو عدم تطبيقها دوراً مهماً في ممارسة إدارة المعرفة وتطبيقها في الأجهزة الحكومية، كما يؤكد ذلك وجود قصور إداري وتنظيمي فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية مما يستوجب تقديم برامج أكاديمية تخصصية بصورة مكثفة تتصف بالمرونة وتلبي احتياجات العاملين لمواكبة التقدم المعرفي.

وتبين النتائج الواردة في الجدول رقم (٧-٤) أن الفقرة المتعلقة بـ "الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٨)

من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,١) ونسبة موافقة (٧٤,٥٣٪)، وهذا يعكس نسبة موافقة مرتفعة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة. وأيضاً يتضح من النتائج أن قيمة "ت" تبلغ (١٦,٣١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام.

ويأتي في المرتبة الثانية "عدم وجود وحدة تنظيمية مستقلة تعنى بإدارة المعرفة في جهة العمل" بمتوسط حسابي (٣,٩٤ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٠) ونسبة موافقة (٧٣,٤١٪) وتدل هذه النتائج على نسبة موافقة مرتفعة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة. وتشير النتائج إلى أن قيمة "ت" تبلغ (١٦,٢٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام. وفي المرتبة الثالثة جاء "ضعف وجود محفزات إيجابية تشجع الموظفين على تطبيق إدارة المعرفة" بمتوسط حسابي (٣,٧٥ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٢) ونسبة موافقة (٦٨,٨١٪) وتدل هذه النتائج على نسبة موافقة مرتفعة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة. وتشير النتائج إلى أن قيمة "ت" تبلغ (١١,٥٤)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام.

وفي المرتبة الرابعة جاء "الافتقار إلى القيادة الداعمة لإدارة المعرفة" بمتوسط حسابي (٣,٧١ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٢) ونسبة موافقة (٦٧,٨٦٪) وتدل هذه النتائج على نسبة موافقة مرتفعة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة. وتشير

عرض النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

النتائج إلى أن قيمة "ت" تبلغ (١٠,٧٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام.

جدول رقم (٤-٧)

معوقات ممارسة إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية عينة الدراسة

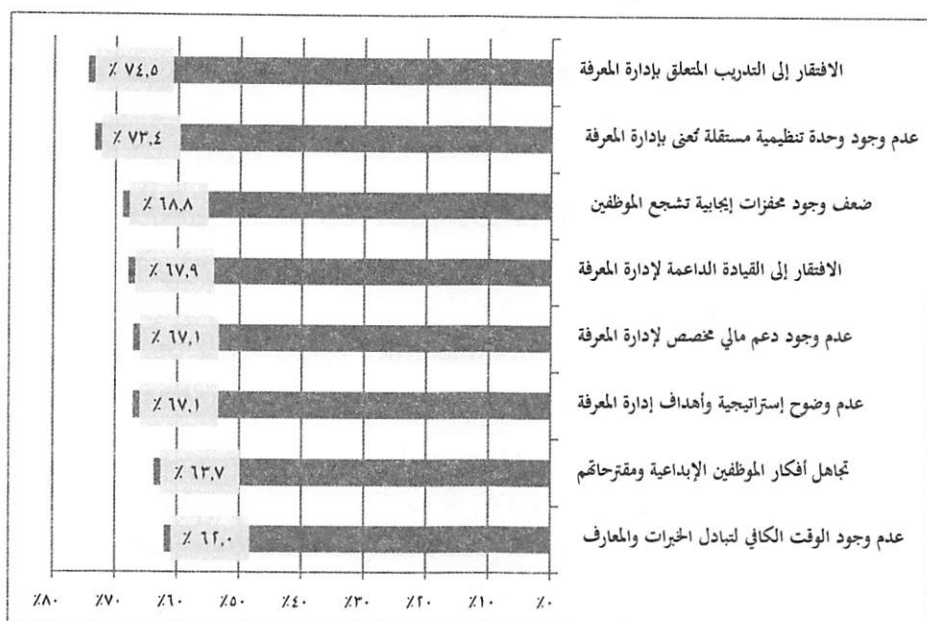
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% لدرجة الموافقة	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
١	الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.	٣,٩٨	١,١	٧٤,٥٣	١٦,٣١	٠,٠٠٠
٢	عدم وجود وحدة تنظيمية مستقلة تُعنى بإدارة المعرفة في جهة العمل.	٣,٩٤	١,٠	٧٣,٤١	١٦,٢٥	٠,٠٠٠
٣	الافتقار إلى القيادة الداعمة لإدارة المعرفة.	٣,٧١	١,٢	٦٧,٨٦	١٠,٧٣	٠,٠٠٠
٤	تجاهل أفكار الموظفين الإبداعية ومقترحاتهم.	٣,٥٥	١,٢	٦٣,٦٥	٨,٢٦	٠,٠٠٠
٥	عدم وجود دعم مالي مخصص لإدارة المعرفة.	٣,٦٨	١,٢	٦٧,٠٦	١٠,٠١	٠,٠٠٠
٦	عدم وضوح إستراتيجية وأهداف إدارة المعرفة في جهة العمل.	٣,٦٨	١,٢	٦٧,٠٦	٩,٩٢	٠,٠٠٠
٧	ضعف وجود محفزات إيجابية تشجع الموظفين على تطبيق إدارة المعرفة.	٣,٧٥	١,٢	٦٨,٨١	١١,٥٤	٠,٠٠٠
٨	عدم وجود الوقت الكافي لتبادل الخبرات والمعارف بين الزملاء.	٣,٤٨	١,٢	٦١,٩٩	٧,٢٨	٠,٠٠٠
	المتوسط العام للمعوقات.	٣,٧٢	٠,٩	٦٨,٠٥	١٤,٤٥	٠,٠٠٠

وفي المرتبة الخامسة جاء "عدم وجود دعم مالي مخصص لإدارة المعرفة" بمتوسط حسابي (٣,٦٨ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٢) وبنسبة موافقة (٦٧,٠٦٪). وتدل هذه النتائج على نسبة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة. وتشير النتائج إلى أن قيمة "ت" تبلغ (١٠,٠١)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام. وفي المرتبة السادسة جاء "عدم وضوح إستراتيجية وأهداف إدارة المعرفة في جهة العمل" بمتوسط حسابي (٣,٦٨ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٢) وبنسبة موافقة (٦٧,٠٦٪) وتدل هذه النتائج على نسبة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة. وتشير النتائج إلى أن قيمة "ت" تبلغ (٩,٩٢)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام.

وفي المرتبة السابعة جاء "تجاهل أفكار الموظفين الإبداعية ومقترحاتهم" بمتوسط حسابي (٣,٥٥ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٢) وبنسبة موافقة (٦٣,٦٥٪)، وتدل هذه النتائج على نسبة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة. وتشير النتائج إلى أن قيمة "ت" تبلغ (٨,٢٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام. وفي المرتبة الثامنة والأخيرة جاء "عدم وجود الوقت الكافي لتبادل الخبرات والمعارف بين الزملاء" بمتوسط حسابي (٣,٤٨ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١,٢) وبنسبة موافقة (٦١,٩٩٪)، وتدل هذه النتائج على نسبة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة. وتشير النتائج إلى أن قيمة "ت" تبلغ (٧,٢٨) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة العام.

شكل رقم (٧-٤)

معوقات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية من وجهة نظر عينة الدراسة



٧/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع للدراسة والخاص بالتعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية وعلاقات التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وممارسة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي والإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

للإجابة عن السؤال السابع للدراسة والذي يهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية وعلاقات التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وممارسة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي والإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة معامل الارتباط البسيط وأسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد وأسلوب تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال البحثي.

وقد اعتمدت هذه الدراسة في الإجابة عن هذا السؤال واختبار فرضياتها على استخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) لاختبار العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة وتتبع العلاقات بين مجموعة المتغيرات المتضمنة في الدراسة. ويعد أسلوب تحليل المسار وسيلة تحليلية لفحص العلاقات المتداخلة والإسهامات النسبية لعدد من المتغيرات موضوعية في نموذج محدد. ويعتمد هذا الأسلوب على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد.

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث إن تحليل المسار يعد امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث إنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities، وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Ann, 2002) ..

ويذكر هابر وآخرون (Hair et al., 2010) أن أسلوب تحليل المسار يختلف عن أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات للكشف عن العلاقات السببية، ويفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات، والمتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر، وأن نموذج تحليل المسار يعد وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات. وتوجد بعد الشروط التي لا بد من توافرها في البيانات قبل تطبيق أسلوب تحليل المسار واستخدام هذه الاختبارات لا بد من اختبارات جاهزية وصلاحيات البيانات للتأكد من جاهزية وصلاحيات البيانات وصحتها لإجراء تحليل المسار ومنها: وجوب أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، ووجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم وجود تداخل فيما بينها (Multicollinearity)، ووجوب ألا يتجاوز معامل ارتباط كل متغير مستقل مع المتغيرات المستقلة الأخرى (٨٠، ٠).

وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار النموذج السببي، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات التحليل، حيث تم إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وذلك بهدف التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)،

عرض النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

وبين الجدول رقم (٤-٨) نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov حيث يتضح أن مستوى الدلالة لجميع قيم متغيرات الدراسة أكبر من (٠,٠٥)، لذلك نقبل الفرض الصفري القائل بأن درجات جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة (٠,٠٥) (Sekaran, 2006).

كذلك تم إجراء اختبار ديرين - واطسون (Durbin-Watson) للكشف عن وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية (البواقي)، فإذا اقتربت قيمة ديرين - واطسون من الصفر يكون هناك ارتباط ذاتي موجب، ويكون العكس إذا اقتربت القيمة من (٤)، وينعدم وجود الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية عند القيمة الوسيطة للمعاملة وهي (٢)، ويتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-١٠) أن قيمة ديرين واطسون راوحت بين (١,٧٥ و ٢,١٩) وهي قيم تقترب من القيمة الوسطية (٢) ومن ثم يمكن القول إنه لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية.

جدول رقم (٤-٨)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov

النتيجة	Kolmogorov-Smirnov		متغيرات الدراسة
	مستوى الدلالة	قيمة K-S	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.236	1.144	الثقافة التنظيمية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.112	2.128	الهيكل التنظيمي
يتبع التوزيع الطبيعي	0.214	1.109	تقنية المعلومات
يتبع التوزيع الطبيعي	0.362	1.088	القيادة الإدارية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.215	2.119	نظام الحوافز
يتبع التوزيع الطبيعي	0.110	2.104	اكتساب المعرفة
يتبع التوزيع الطبيعي	0.238	2.093	تخزين المعرفة
يتبع التوزيع الطبيعي	0.085	1.075	تقاسم المعرفة
يتبع التوزيع الطبيعي	0.097	1.104	تطبيق المعرفة
يتبع التوزيع الطبيعي	0.128	2.101	السلوك الإبداعي
يتبع التوزيع الطبيعي	0.093	2.058	الإبداع الإداري
يتبع التوزيع الطبيعي	0.219	1.283	الإبداع التقني

كما تم إجراء تحليل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لحساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وذلك للتأكد من أنها لا تتجاوز في حدها الأعلى (٠,٨٠) لكي لا يكون هناك ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة للدراسة والتي تعرف بظاهرة الامتداد الخطي المتعدد (Multicollinearity) وما يترتب عليها من عدم دقة نتائج التحليل. وهذا الاختبار يعزز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها بعضها مع بعض ومن ثم صلاحيتها وجاهزيتها لإجراء تحليل المسار. ويعرض الجدول رقم (٩-٤) معاملات الارتباط البسيط بين المتغيرات المتضمنة في الدراسة والتي يتضح منها عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في البحث، والذي يظهر أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) على الأقل بين جميع المتغيرات البحثية، مع عدم تجاوز قيم معاملات الارتباط بين أي متغيرين القيمة (٠,٨٠).

جدول رقم (٩-٤)

مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة

	الإبداع الإداري	الإبداع التقني	السلوك الإبداعي	الثقافة التنظيمية	الهيكل التنظيمي	تقنية المعلومات	القيادة الإدارية	نظام الحوافز	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	تقاسم المعرفة	تطبيق المعرفة
الإبداع الإداري	1											
الإبداع التقني	.763**	1										
السلوك الإبداعي	.645**	.655**	1									
الثقافة التنظيمية	.509**	.522**	.649**	1								
الهيكل التنظيمي	.508**	.520**	.540**	.604**	1							
تقنية المعلومات	.508**	.557**	.538**	.490**	.536**	1						
القيادة الإدارية	.587**	.589**	.652**	.661**	.576**	.636**	1					
نظام الحوافز	.525**	.476**	.555**	.519**	.481**	.475**	.690**	1				
اكتساب المعرفة	.544**	.492**	.525**	.405**	.524**	.440**	.371**	.347**	1			
تخزين المعرفة	.505**	.556**	.576**	.417**	.462**	.390**	.420**	.356**	.608**	1		

عرض النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

تقاسم المعرفة	.618**	.602**	.599**	.538**	.560**	.577**	.559**	.441**	.587**	.617**	1	
تطبيق المعرفة	.622**	.606**	.659**	.634**	.547**	.507**	.522**	.433**	.563**	.638**	.643**	1

**دال إحصائياً عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٠١.

**دال إحصائياً عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١.

خطوات إجراء تحليل المسار:

تم اختبار النموذج السببي المقترح لمحددات الإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وحساب معاملات المسار واختبار معنوياتها. وتم تطبيق أسلوب تحليل المسار في هذه الدراسة من خلال اتباع مجموعة الخطوات التي أوردتها (Hair et al., 2010) على النحو التالي:

١- ترميز المتغيرات البحثية المتضمنة في الدراسة:

X1 = الثقافة التنظيمية	X2 = الهيكل التنظيمي
X3 = تقنية المعلومات	X4 = القيادة الإدارية
X5 = نظام الحوافز	X6 = اكتساب المعرفة
X7 = تخزين المعرفة	X8 = تقاسم المعرفة
X9 = تطبيق المعرفة	X10 = السلوم الإبداعي
X11 = الإبداع الإداري	X12 = الإبداع التقني
ei (i=6,7,8,9,10,11,12) الخطأ أو التباين غير المفسر (الخطأ العشوائي)	

٢- تقسيم المتغيرات البحثية التي يتضمنها البحث إلى فئتين هما:

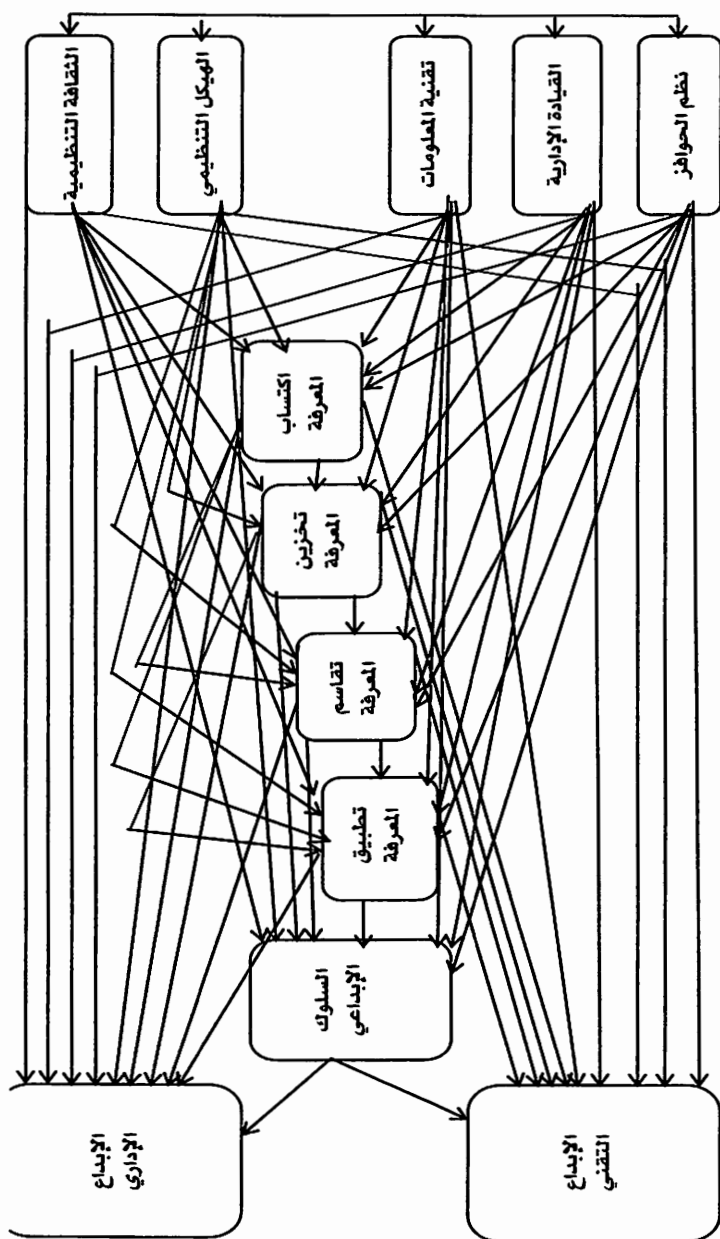
فئة المتغيرات الخارجية Exogenous Variables وهي تلك المتغيرات التي تؤثر في المتغيرات الداخلية ولا يهتم النموذج السببي بتحديد أسبابها وتفسيرها والمتغيرات الخارجية في النموذج السببي لمحددات الإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) هي (الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، والقيادة الإدارية، نظام الحوافز). والفئة الثانية هي فئة المتغيرات الداخلية Endogenous Variables وهي تلك المتغيرات التي يهدف النموذج السببي إلى تفسيرها وتحديد أسبابها وتتمثل

في الدراسة الحالية في (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة، والسلوك الإبداعي، والإبداع الإداري، والإبداع التقني) وهي كلها متغيرات وسيطة ما عدا المتغير التابع النهائي الإبداع التنظيمي (الإداري والتقني).

٣- صياغة وبناء نموذج سببي لمحددات الابداع التنظيمي (الإداري والتقني) على أساس الشواهد النظرية المتاحة. وإعداد النموذج السببي المقترح Proposed Model من خلال رسم تخطيطي Path Diagram يوضح العلاقات المتشابكة بين المتغيرات وبعضها مع بعض وتحديد مسارات التأثير السببي بين المتغيرات بحيث يقال إن المتغيرات الأسبق تؤثر في المتغيرات اللاحقة (شكل رقم ٤-٨).

شكل رقم (٨-٤)

النموذج السببي المقترح للعلاقات بين المتغيرات البحثية



٤- استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لتقدير العلاقة بين المتغيرات البحثية المتضمنة في النموذج. ومعاملات المسار هي عبارة عن معاملات الانحدار الجزئي المعياري والتي سيتم تقييمها باستخدام اختبار "ت" حتى يمكن استبعاد المسارات غير المعنوية والإبقاء فقط على المسارات المعنوية بالنموذج السببي المعدل أو النهائي Revised Model. ويمكن كتابة عدد من المعادلات المتزامنة Simultaneous Equations تعبر عن المسارات الموجودة في النموذج على النحو التالي:

$$1- X_6 = P_{6,1}X_1 + p_{6,2}X_2 + P_{6,3}X_3 + P_{6,4}X_4 + P_{6,5}X_5 + e_6$$

$$2- X_7 = P_{7,1}X_1 + p_{7,2}X_2 + P_{7,3}X_3 + P_{7,4}X_4 + P_{7,5}X_5 + P_{7,6}X_6 + e_7$$

$$3- X_8 = P_{8,1}X_1 + p_{8,2}X_2 + P_{8,3}X_3 + P_{8,4}X_4 + P_{8,5}X_5 + P_{8,6}X_6 + P_{8,7}X_7 + e_8$$

$$4- X_9 = P_{9,1}X_1 + p_{9,2}X_2 + P_{9,3}X_3 + P_{9,4}X_4 + P_{9,5}X_5 + P_{9,6}X_6 + P_{9,7}X_7 + P_{9,8}X_8 + e_9$$

$$5- X_{10} = P_{10,1}X_1 + p_{10,2}X_2 + P_{10,3}X_3 + P_{10,4}X_4 + P_{10,5}X_5 + P_{10,6}X_6 + P_{10,7}X_7 + P_{10,8}X_8 + P_{10,9}X_9 + e_{10}$$

$$6- X_{11} = P_{11,1}X_1 + p_{11,2}X_2 + P_{11,3}X_3 + P_{11,4}X_4 + P_{11,5}X_5 + P_{11,6}X_6 + P_{11,7}X_7 + P_{11,8}X_8 + P_{11,9}X_9 + p_{11,10}X_{10} + e_{11}$$

$$7- X_{12} = P_{12,1}X_1 + p_{12,2}X_2 + P_{12,3}X_3 + P_{12,4}X_4 + P_{12,5}X_5 + P_{12,6}X_6 + P_{12,7}X_7 + P_{12,8}X_8 + P_{12,9}X_9 + p_{12,10}X_{10} + e_{12}$$

٥- النموذج السببي يتضمن متغيراً إضافياً يشير إلى الخطأ أو التباين غير المفسر (الخطأ العشوائي) في المتغير التابع والذي يعزى إليه تفسير ما تبقى من تباين في المتغير التابع. ويمكن تفسير الخطأ أو الباقي Residual Error Term إلى فعل متغيرات أخرى لا يتضمنها النموذج السببي ويتم حسابه بالجذر التربيعي للفرق بين معاملي التحديد R2 للمتغير التابع والواحد الصحيح.

٦- تمثل العلاقة بين كل متغير مستقل ومتغير تابع بخط مستقيم به سهم يشير إلى اتجاه العلاقة، أما العلاقات غير السببية يعبر عنها بخط منحني يحمل سهماً عند كل طرف من طرفية.

٧- يستخدم معاملي التحديد للاستدلال منه على مدى فعالية النموذج.

٨- يمكن تجزئة الارتباط البسيط الكلي بين كل متغير مستقل ومتغير تابع إلى تأثير سببي مباشر يمثل معاملي المسار، وتأثير سببي غير مباشر يمثل مجموع حاصل

ضرب معاملات المسار الوسيطة بين المتغير التابع والمتغير المستقل. وجمع التأثير المباشر وغير المباشر معاً نحصل على التأثير السببي الكلي. وبطرح التأثير السببي الكلي من قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما نحصل على الارتباط غير السببي.

١/٧/٤ اختبار النموذج السببي المقترح:

تتوقع الفرضية البحثية السادسة في صورتها الصفرية على أنه "لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) على اكتساب المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية".

وتوضح النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-١٠) أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة مجتمعة كمغيرات مستقلة ترتبط بعملية اكتساب المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمعامل ارتباط متعدد (R) قدرة (٠,٥٦٦) وتبلغ قيمة (F) المحسوبة لاختبار معنوية النموذج ومن ثم معامل الارتباط المتعدد (٢٩,١٢)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٥) على الأقل. ويشير معامل التحديد (R^2) إلى أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة مجتمعة تفسر نحو (٢٢٪) من التباين في اكتساب المعرفة كمغير تابع، في حين تعزى النسبة المتبقية وقدرها (٦٨٪) إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. وعليه يمكن استنتاج وجود علاقة ارتباطية طردية متعددة بين متغيرات متطلبات إدارة المعرفة مجتمعة وبين متغير اكتساب المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية.

وبمراجعة معاملات الانحدار الجزئي المعياري يتضح أن الهيكل التنظيمي هو المتغير الأكثر تأثيراً في اكتساب المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,٣٦٣)، يليه في التأثير متغير تقنية المعلومات حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,٢٢٣)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي المناسب يضمن وجود إستراتيجيات للاتصالات لفرض التأكيد على تدفق المعرفة في الوقت المناسب، ويسهم في تحديد الفجوة المعرفية. كما قد يرجع التأثير الدال إحصائياً لتقنية المعلومات إلى أن أنظمة وشبكات الكمبيوتر تسمح بدخول وتدفع المعرفة بين العاملين بالأجهزة الحكومية مما يسهل عملية التعاون بينهم إلكترونياً، الأمر الذي يجعل كل فرد بالمنظمة مخزناً للمعرفة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة صبح (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى وجود تأثير دال إحصائياً لكل من الهيكل التنظيمي وتقنية المعلومات على الحصول على المعرفة وابتكارها في قطاع البنوك في مصر، في حين لم يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة الإدارية.

جدول رقم (٤-١٠)

معاملات الانحدار الجزئي المعياري (معاملات المسار) للمتغيرات التابعة المتضمنة في النموذج السببي

المتغير التابع	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	تقاسم المعرفة	تطبيق المعرفة	السلوك الإبداعي	الإبداع الإداري	الإبداع التقني
الثقافة التنظيمية	٠,١٠٢	٠,٠٧٨	٠,١١٨	٠,٢٣٨	٠,٢٠٨	٠,٠٨٤	٠,٠٣٤
الهيكل التنظيمي	٠,٢٦٢	٠,٠٧٦	٠,٠٨٢	٠,٠٢٧	٠,٠٢٨	٠,٠١١	٠,٠٤٦
تقنية المعلومات	٠,٢٢٣	٠,٠٠٩	٠,٢١٢	٠,٠٨٦	٠,٠٤٩	٠,٠٠٦	٠,١٣٢
القيادة الإدارية	٠,١٠٨	٠,١٢٦	٠,١٢٤	٠,٠٣٩	٠,٢٠٤	٠,١٥٤	٠,١٣٥
نظام الحوافز	٠,٠٨٨	٠,٠٢١	٠,٠٠٦	٠,٠١٥	٠,١٠٩	٠,١٣٣	٠,٠٢٢
اكتساب المعرفة	-	٠,٤٧٨	٠,١٨٨	٠,١٠٦	٠,٠٩٨	٠,١٥٦	٠,٠٢٣
تخزين المعرفة	-	-	٠,٢٨٨	٠,٢٩٣	٠,١٥٨	٠,٠٤٣	٠,١٢٧
تقاسم المعرفة	-	-	-	٠,١٦٨	٠,٠٤١	٠,١٨٣	٠,١١٤
تطبيق المعرفة	-	-	-	-	٠,١٨١	٠,٢١٤	٠,١٢٨
السلوك الإبداعي	-	-	-	-	-	٠,٢١٤	٠,٢٤٤
معامل الارتباط المتعدد (R)	٠,٥٦٦	٠,٦٥٠	٠,٧٦١	٠,٧٨٣	٠,٧٩١	٠,٧٥٤	٠,٧٤٦
معامل التحديد (R^2)	٠,٣٢٠	٠,٤٢٣	٠,٥٨٠	٠,٦١٤	٠,٦٣٦	٠,٥٦٨	٠,٥٥٧
معامل التحديد المعدل (R^2)	٠,٣٠٩	٠,٤١٢	٠,٥٧٠	٠,٦٠٤	٠,٦١٥	٠,٥٥٤	٠,٥٤٢
قيمة ف	٢٩,١٢	٣٧,٦٢	٦٠,٥٣	٦٠,٨٠	٥٦,٧٩	٣٩,٩٥	٣٨,١٩
قيمة Durbin-Watson	١,٧٨	١,٧٥	٢,١٤	٢,٠٦	١,٨٩	٢,١٩	٢,٠٦

*معنوي عند المستوي الاحتمالي ٠,٠٥ على الأقل.

وباستعراض نتائج تحليل المسار لمتغير اكتساب المعرفة باعتباره متغيراً تابعاً يتضح معنوية مسارين فقط يؤثران إيجابياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على الأقل على هذا المتغير هما الهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، وعدم معنوية تأثير باقي متغيرات متطلبات إدارة المعرفة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ولذلك استبعدت تلك المسارات التي لا تظهر دلالة إحصائية من النموذج النهائي. وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية البحثية السادسة جزئياً فيما يتعلق بكل من متغيري الهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات،

في حين لم تدعم صحة الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، ونظم الحوافز.

تتوقع الفرضية السابعة في صورتها الصفرية أنه "لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) واكتساب المعرفة على تخزين المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية".

وتوضح النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-١٠) أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) بالإضافة إلى متغير اكتساب المعرفة مجتمعين كمتغيرات مستقلة ترتبط بتخزين المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمعامل ارتباط متعدد (R) قدرة (٠,٦٥٠) وتبلغ قيمة (ف) المحسوبة لاختبار معنوية النموذج ومن ثم معامل الارتباط المتعدد (٣٧,٦٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٥) على الأقل. ويشير معامل التحديد (R^2) إلى أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة بالإضافة إلى متغير اكتساب المعرفة مجتمعة تفسر نحو (٤٢,٣٪) من التباين في تخزين المعرفة كمتغير تابع، في حين تعزى النسبة المتبقية وقدرها (٥٧,٧٪) إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. وعليه يمكن استنتاج وجود علاقة ارتباطية طردية متعددة بين متغيرات متطلبات إدارة المعرفة واكتساب المعرفة مجتمعة وبين متغير تخزين المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية.

وبمراجعة معاملات الانحدار الجزئي المعياري يتضح أن اكتساب المعرفة هو المتغير الأكثر تأثيراً في تخزين المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,٤٧٨)، يليه في التأثير متغير القيادة الإدارية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,١٢٦)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن اكتساب المعرفة تحتاج إلى تخزين تلك المعرفة التي تم الحصول عليها وتنظيمها بطريقة يسهل الاحتفاظ بها والوصول إليها واسترجاعها. كما أن للقيادة الإدارية دوراً مهماً في توفير أجهزة تخزين وتنظيم المعرفة بتوفير الدعم المالي اللازم.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Mageswari et al., 2015) من وجود تأثير إيجابي لدعم القيادة على تخزين المعرفة. ودراسة صبح (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى وجود تأثير دال إحصائياً لاكتساب المعرفة على الحصول على المعرفة.

وباستعراض نتائج تحليل المسار لمتغير تخزين المعرفة كمتغير تابع يتضح معنوية مسارين فقط يؤثران إيجابياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على الأقل على هذا المتغير هما القيادة الإدارية، واكتساب المعرفة، وعدم معنوية تأثير باقي المتغيرات عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ولذلك استبعدت تلك المسارات التي لا تظهر دلالة إحصائية من النموذج النهائي. وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية البحثية السابعة جزئياً فيما يتعلق بكل من متغيري القيادة الإدارية، واكتساب المعرفة، في حين لم تدعم صحة الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظم الحوافز.

وتتوقع الفرضية الثامنة في صورتها الصفرية أنه "لا يوجد يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) واكتساب المعرفة وتخزين المعرفة على تقاسم المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية".

وتوضح النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-١٠) أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) بالإضافة إلى متغيري اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة مجتمعة باعتبارها متغيرات مستقلة ترتبط بتقاسم المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمعامل ارتباط متعدد (R) قدرة (٠,٧٦١) وتبلغ قيمة (ف) المحسوبة لاختبار معنوية النموذج ومن ثم معامل الارتباط المتعدد (٠,٥٣, ٦٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٥) على الأقل. ويشير معامل التحديد (R^2) إلى أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة بالإضافة إلى متغيري اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة مجتمعين يفسرون نحو (٥٨,٠%) من التباين في تقاسم المعرفة كمتغير تابع، في حين تعزى النسبة المتبقية وقدرها (٤٢,٠%) إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. وعليه يمكن استنتاج وجود علاقة ارتباطية طردية متعددة بين متغيرات متطلبات إدارة المعرفة واكتساب المعرفة وتخزين المعرفة مجتمعة وبين متغير تقاسم المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية.

وبمراجعة معاملات الانحدار الجزئي المعياري يتضح أن تخزين المعرفة هو المتغير الأكثر تأثيراً في تقاسم المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,٢٨٨)، يليه في التأثير متغير تقنية المعلومات حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,٢١٢)، ثم متغير اكتساب المعرفة حيث بلغت

قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠, ١٨٨)، ثم متغير القيادة الإدارية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠, ١٢٤)، وأخيراً متغير الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠, ١١٨).

وتتفق هذه النتيجة النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Mageswari et al., 2015) من وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية ودعم القيادة على مشاركة المعرفة، واتفقت أيضاً مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Saini, 2013) من وجود تأثير إيجابي لدعم ومشاركة الإدارة العليا والثقافة التنظيمية على ممارسة عمليات إدارة المعرفة. كما تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة صبح (٢٠٠٩) من وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لكل من الثقافة التنظيمية وتقنية المعلومات واكتساب المعرفة وتخزين المعرفة على تقاسم المعرفة.

وباستعراض نتائج تحليل المسار لمتغير تقاسم كمتغير تابع يتضح معنوية خمسة مسارات تؤثر إيجابياً عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) على الأقل على هذا المتغير هي تخزين المعرفة، وتقنية المعلومات، واكتساب المعرفة، والقيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية، وعدم معنوية تأثير باقي المتغيرات عند مستوى دلالة (٠, ٠٥)، ولذلك استبعدت تلك المسارات التي لا تظهر دلالة إحصائية من النموذج النهائي. وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية البحثية الثامنة جزئياً فيما يتعلق بكل من تخزين المعرفة، وتقنية المعلومات، واكتساب المعرفة، والقيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية، في حين لم تدعم صحة الفرضية فيما يتعلق بمتغيري الهيكل التنظيمي، ونظم الحوافز.

كما تتوقع الفرضية التاسعة في صورتها الصفرية أنه "لا يوجد يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠, ٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) واكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة على تطبيق المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية".

وتوضح النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-١٠) أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) بالإضافة إلى متغيرات اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة مجتمعة كمتغيرات مستقلة ترتبط بتطبيق المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمعامل ارتباط متعدد (R) قدرة (٠, ٧٨٣) وتبلغ قيمة (F) المحسوبة لاختبار معنوية

النموذج، ومن ثم معامل الارتباط المتعدد (٦٠, ٨٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠, ٠٥) على الأقل. ويشير معامل التحديد (R^2) إلى أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة بالإضافة إلى متغيرات اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة مجتمعة تفسر نحو (٤١, ٦٪) من التباين في تطبيق المعرفة كمتغير تابع، في حين تعزى النسبة المتبقية وقدرها (٣٨, ٦٪) إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. وعليه يمكن استنتاج وجود علاقة ارتباطية طردية متعددة بين متغيرات متطلبات إدارة المعرفة واكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة مجتمعة وبين متغير تطبيق المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية.

وبمراجعة معاملات الانحدار الجزئي المعياري يتضح أن الثقافة التنظيمية هي المتغير الأكثر تأثيراً في تطبيق المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠, ٣٣٨)، يليه في التأثير متغير تخزين المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠, ٢٩٣)، ثم متغير تقاسم المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠, ١٦٨)، ثم متغير اكتساب المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠, ١٠٦).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة صبح (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى وجود تأثير دال إحصائياً لكل من الثقافة التنظيمية وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة على تطبيق المعرفة وابتكارها. كما تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة التلاني وآخرين (٢٠١٥) من وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة.

وباستعراض نتائج تحليل المسار لمتغير تطبيق المعرفة كمتغير تابع يتضح معنوية أربعة مسارات تؤثر إيجابياً عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) على الأقل على هذا المتغير هي الثقافة التنظيمية، واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، وعدم معنوية تأثير باقي المتغيرات عند مستوى دلالة (٠, ٠٥)، ولذلك استبعدت تلك المسارات التي لا تظهر دلالة إحصائية من النموذج النهائي. وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية البحثية التاسعة جزئياً فيما يتعلق بكل من الثقافة التنظيمية، واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، في حين لم تدعم صحة الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات الهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، والقيادة الإدارية، ونظم الحوافز.

وتتوقع الفرضية العاشرة في صورتها الصفرية أنه "لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠, ٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية،

والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة وتطبيق المعرفة) على السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية".

وتوضح النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-١٠) أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) بالإضافة إلى متغيرات وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة وتطبيق المعرفة) مجتمعة كمغيرات مستقلة ترتبط بالسلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية بمعامل ارتباط متعدد (R) قدرة (٠,٧٩١) وتبلغ قيمة (F) المحسوبة لاختبار مغنوية النموذج، ومن ثم معامل الارتباط المتعدد (٥٦,٧٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٥) على الأقل. ويشير معامل التحديد (R^2) إلى أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة بالإضافة إلى متغيرات عمليات إدارة المعرفة مجتمعة تفسر نحو (٦٢,٦٪) من التباين في السلوك الإبداعي كمغير تابع، في حين تعزى النسبة المتبقية وقدرها (٣٧,٤٪) إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. وعليه يمكن استنتاج وجود علاقة ارتباطية طردية متعددة بين متغيرات متطلبات إدارة المعرفة ومتغيرات عمليات إدارة المعرفة مجتمعة وبين متغير السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية.

وبمراجعة معاملات الانحدار الجزئي المعيارية يتضح أن الثقافة التنظيمية هو المتغير الأكثر تأثيراً في السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,٢٠٨)، يليه في التأثير متغير القيادة الإدارية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,٢٠٤)، ثم متغير تطبيق المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,١٨١)، ثم متغير تخزين المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,١٥٨)، يليه متغير نظام الحوافز حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,١٠٩)، وأخيراً متغير اكتساب المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,٠٩٨).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جلولي (٢٠١٣) ودراسة الزعبي (٢٠٠٩) ودراسة الليثي (٢٠٠٨) من وجود تأثير دال إحصائياً للثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي. كما تتفق ما توصلت إليه هذه الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الخشالي والتميمي (٢٠٠٦) من وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للقيادة الإدارية على السلوك الإبداعي.

وباستعراض نتائج تحليل المسار لمتغير السلوك الإبداعي كمتغير تابع يتضح معنوية ستة مسارات تؤثر إيجابياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على الأقل على هذا المتغير هي الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، وتطبيق المعرفة، وتخزين المعرفة، ونظام الحوافز، واكتساب المعرفة، وعدم معنوية تأثير باقي المتغيرات عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ولذلك تم استبعاد تلك المسارات التي لا تظهر دلالة إحصائية من النموذج النهائي. وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية البحثية العاشرة جزئياً فيما يتعلق بكل من الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، وتطبيق المعرفة، وتخزين المعرفة، ونظام الحوافز، واكتساب المعرفة، في حين لم تدعم صحة الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات الهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، وتقاسم المعرفة.

وتتوقع الفرضية الحادية عشرة في صورتها الصفرية أنه "لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة وتطبيق المعرفة) والسلوك الإبداعي على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية".

وتوضح النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-١٠) أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) ومتغيرات عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة وتطبيق المعرفة) بالإضافة إلى السلوك الإبداعي مجتمعة باعتبارها متغيرات مستقلة ترتبط بالإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية بمعامل ارتباط متعدد (R) قدرة (٠,٧٥٤) وتبلغ قيمة (ف) المحسوبة لاختبار معنوية النموذج، ومن ثم معامل الارتباط المتعدد (٣٩,٩٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٥) على الأقل. ويشير معامل التحديد (R^2) إلى أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة ومتغيرات عمليات المعرفة بالإضافة إلى متغير السلوك الإبداعي مجتمعة تفسر نحو (٥٦,٨٪) من التباين في الإبداع الإداري باعتباره متغيراً تابعاً، في حين تعزى النسبة المتبقية وقدرها (٤٣,٢٪) إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. وعليه يمكن استنتاج وجود علاقة ارتباطية طردية متعددة بين متغيرات متطلبات إدارة المعرفة ومتغيرات عمليات إدارة المعرفة بالإضافة إلى متغير السلوك الإبداعي مجتمعة وبين متغير الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية.

وبمراجعة معاملات الانحدار الجزئي المعيارية يتضح أن متغير تطبيق المعرفة هو المتغير الأكثر تأثيراً في الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,٢١٤)، يليه في التأثير متغير السلوك الإبداعي، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,٢١٤)، ثم متغير تقاسم المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,١٨٣)، ثم متغير اكتساب المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,١٥٦)، يليه متغير القيادة الإدارية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,١٥٤)، وأخيراً متغير نظام الحوافز حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,١٢٣)

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات كل من: السبوع (٢٠١٣) والمحاميد وبني عطا (٢٠١٣) والطيار (٢٠١٠) والعزي (٢٠٠٩) وفلاح وبشير (٢٠١١)، و (Kör & Maden, 2013).

وباستعراض نتائج تحليل المسار لمتغير الإبداع الإداري باعتباره متغيراً تابعاً يتضح معنوية ستة مسارات تؤثر إيجابياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على الأقل على هذا المتغير هي تطبيق المعرفة، والسلوك الإبداعي، وتقاسم المعرفة، واكتساب المعرفة، والقيادة الإدارية، ونظام الحوافز، وعدم معنوية تأثير باقي المتغيرات عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ولذلك تم استبعاد تلك المسارات التي لا تظهر دلالة إحصائية من النموذج النهائي. وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية البحثية الحادية عشرة جزئياً فيما يتعلق بكل من تطبيق المعرفة، والسلوك الإبداعي، وتقاسم المعرفة، واكتساب المعرفة، والقيادة الإدارية، ونظام الحوافز، في حين لم تدعم صحة الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، وتخزين المعرفة.

وتتوقع الفرضية الثانية عشرة في صورتها الصفرية أنه "لا يوجد تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة وتطبيق المعرفة) والسلوك الإبداعي على الإبداع التقني في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية".

وتوضح النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-١٠) أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) ومتغيرات عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة وتطبيق المعرفة) بالإضافة إلى متغير السلوك الإبداعي مجتمعة كمغيرات مستقلة ترتبط بالإبداع

التقني في الأجهزة الحكومية المركزية بمعامل ارتباط متعدد (R) قدرة (٠,٧٤٦) وتبلغ قيمة (ف) المحسوبة لاختبار معنوية النموذج ومن ثم معامل الارتباط المتعدد (٢٨,١٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٥) على الأقل. ويشير معامل التحديد (R^2) إلى أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة ومتغيرات عمليات المعرفة بالإضافة إلى متغير السلوك الإبداعي مجتمعة تفسر نحو (٧,٥٥٪) من التباين في الإبداع الإداري كمتغير تابع، في حين تعزى النسبة المتبقية وقدرها (٣,٤٤٪) إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. وعليه يمكن استنتاج وجود علاقة ارتباطية طردية متعددة بين متغيرات متطلبات إدارة المعرفة ومتغيرات عمليات إدارة المعرفة بالإضافة إلى متغير السلوك الإبداعي مجتمعة وبين متغير الإبداع التقني في الأجهزة الحكومية المركزية.

وبمراجعة معاملات الانحدار الجزئي المعيارية يتضح أن متغير السلوك الإبداعي هو المتغير الأكثر تأثيراً في الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,٢٤٤)، يليه في التأثير متغير القيادة الإدارية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,١٢٥)، يليه متغير تقنية المعلومات حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,١٢٢)، ثم متغير تطبيق المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,١٢٨)، ثم متغير تخزين المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,١٢٧)، وأخيراً متغير تقاسم المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,١١٤).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات كل من: المحاميد وبني عطا (٢٠١٣) والكبيسي (٢٠٠٢) والعزيبي (٢٠٠٩)، و (Kör & Maden, 2013).

وباستعراض نتائج تحليل المسار لمتغير الإبداع التقني كمتغير تابع يتضح معنوية ستة مسارات تؤثر إيجابياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على الأقل على هذا المتغير هي السلوك الإبداعي، والقيادة الإدارية، وتقنية المعلومات، وتطبيق المعرفة، وتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، وعدم معنوية تأثير باقي المتغيرات عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ولذلك تم استبعاد تلك المسارات التي لا تظهر دلالة إحصائية من النموذج النهائي. وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية البحثية الثانية عشرة جزئياً فيما يتعلق بكل من السلوك الإبداعي، والقيادة الإدارية، وتقنية المعلومات، وتطبيق المعرفة، وتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، في حين لم تدعم صحة الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، ونظام الحوافز، واكتساب المعرفة.

٢/٧/٤ بناء النموذج السببي المعدل وحساب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة؛
من خلال نتائج اختبار نموذج التحليل السببي المقترح السابق الإشارة إليها آنفاً
فقد تم استبعاد المسارات غير المعنوية والإبقاء على المسارات المعنوية فقط لتكون
النموذج السببي المعدل أو النهائي (شكل رقم ٤-٩).

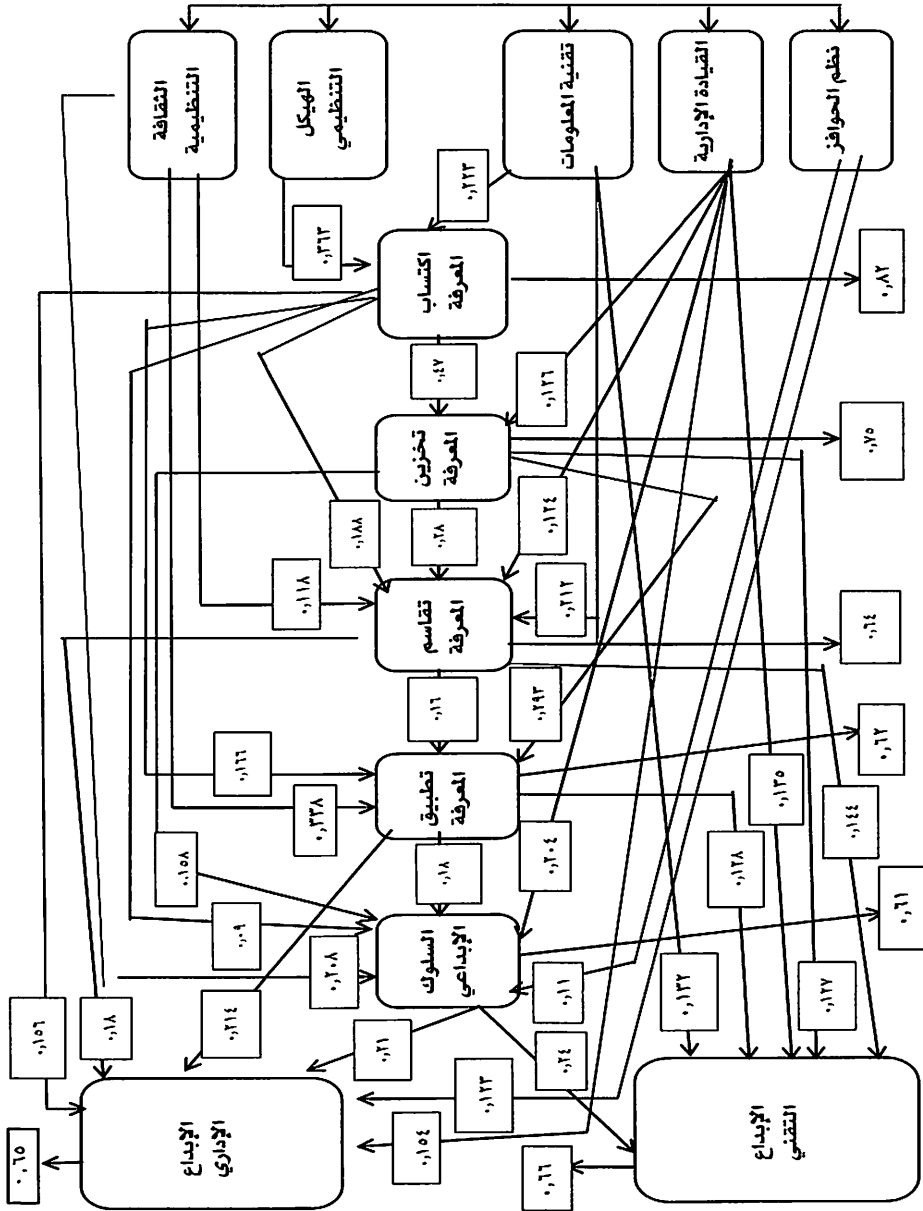
ويتضح من شكل رقم (٤-٩) أن المتغيرات الخارجية الخمسة والخاصة بمتطلبات
إدارة المعرفة التي شملها النموذج السببي المقترح قد تضمنها النموذج السببي المعدل
أو النهائي أيضاً وهذه المتغيرات هي الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل
التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز، وهذا يعني أن هذه المتغيرات لها تأثير
على الإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية، وأن هذا
التأثير قد يكون تأثيراً مباشراً كما في حالة متغيري تقنية المعلومات، والقيادة الإدارية،
أو تأثيراً غير مباشر من خلال التأثير على المتغيرات الداخلية التي بدورها تسهم في
تحديد الإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية كما في
حالة متغيرات الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، ونظام الحوافز.

فالثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً مباشراً في ثلاثة متغيرات داخلية هي تقاسم المعرفة،
وتطبيق المعرفة، والسلوك الإبداعي. ويؤثر الهيكل التنظيمي تأثيراً مباشراً في متغير
داخلي وحيد هو اكتساب المعرفة. كما تؤثر تقنية المعلومات تأثيراً مباشراً في ثلاث
متغيرات داخلية هي اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، والإبداع التقني. كما تؤثر القيادة
الإدارية تأثيراً مباشراً في خمسة متغيرات داخلية هي تخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة،
والسلوك الإبداعي، والإبداع الإداري، والإبداع التقني. في حين يؤثر نظام الحوافز تأثيراً
مباشراً في متغيرين داخليين فقط هما السلوك الإبداعي، والإبداع الإداري.

وعند النظر إلى المتغيرات الداخلية في النموذج السببي يتضح أن جميع المتغيرات
الداخلية بالنموذج لها تأثير مباشر في الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية
المركزية. فمتغير اكتساب المعرفة يؤثر بطريقة مباشرة على الإبداع الإداري في
الأجهزة الحكومية المركزية، كما يؤثر بطريقة غير مباشرة في هذا المتغير من خلال
تأثيره على متغيرات تقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة، والسلوك الإبداعي والتي تؤثر
بطريقة مباشرة على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية. كما يؤثر متغير
اكتساب المعرفة بطريقة غير مباشرة على الإبداع التقني من خلال تأثيره على متغيرات
تخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة، والسلوك الإبداعي والتي تؤثر بدورها
بطريقة مباشرة على الإبداع التقني في الأجهزة الحكومية المركزية.

شكل رقم (٩-٤)

النموذج السببي المعدل (النهائي) لمحددات الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية



عرض النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

جدول رقم (٤-١١)

التأثير المباشر وغير المباشر والارتباط غير السببي للمسارات المعنوية بالنموذج السببي المعدل

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير السببي الكلي	التأثير غير السببي	الارتباط الكلي
اكتساب المعرفة	الهيكل التنظيمي	٠,٣٦٣	-	٠,٣٦٣	٠,١٦١	٠,٥٢٤
	تقنية المعلومات	٠,٢٢٣	-	٠,٢٢٣	٠,٢١٧	٠,٤٤٠
تخزين المعرفة	القيادة الإدارية	٠,١٢٦	-	٠,١٢٦	٠,٢٩٤	٠,٤٢٠
	اكتساب المعرفة	٠,٤٧٨	-	٠,٤٧٨	٠,١٣	٠,٦٠٨
تقاسم المعرفة	الثقافة التنظيمية	٠,١١٨	-	٠,١١٨	٠,٤٢	٠,٥٣٨
	تقنية المعلومات	٠,٢١٢	٠,٠٤٢	٠,٢٤٥	٠,٣٢٣	٠,٥٧٧
	القيادة الإدارية	٠,١٢٤	٠,٠٦٢	٠,١٨٦	٠,٣٧٣	٠,٥٥٩
	اكتساب المعرفة	٠,١٨٨	٠,١٣٧	٠,٣٢٥	٠,٢٦٢	٠,٥٨٧
	تخزين المعرفة	٠,٢٨٨	-	٠,٢٨٨	٠,٣٢٩	٠,٦١٧
تطبيق المعرفة	الثقافة التنظيمية	٠,٣٣٨	٠,٠١٩	٠,٣٥٧	٠,٢٧٧	٠,٦٣٤
	اكتساب المعرفة	٠,١٠٦	٠,١٧٢	٠,٢٧٨	٠,٢٨٥	٠,٥٦٣
	تخزين المعرفة	٠,٢٩٣	٠,٠٤٨	٠,٣٤١	٠,٢٩٧	٠,٦٣٨
	تقاسم المعرفة	٠,١٦٨	-	٠,١٦٨	٠,٤٧٥	٠,٦٤٣
السلوك الإبداعي	الثقافة التنظيمية	٠,٢٠٨	٠,٠٦١	٠,٢٦٩	٠,٣٨	٠,٦٤٩
	القيادة الإدارية	٠,٢٠٤	٠,٠٣٤	٠,٢٣٨	٠,٤١٤	٠,٦٥٢
	نظام الحوافز	٠,١٠٩	-	٠,١٠٩	٠,٤٤٦	٠,٥٥٥
	اكتساب المعرفة	٠,٠٩٨	٠,٠٩٤	٠,١٩٢	٠,٣٣٣	٠,٥٢٥
	تخزين المعرفة	٠,١٥٨	٠,٠٥٣	٠,٢١١	٠,٣٦٥	٠,٥٧٦
	تطبيق المعرفة	٠,١٨١	-	٠,١٨١	٠,٤٧٨	٠,٦٥٩

٠,٥٨٧	٠,٣٦٦	٠,٢٢١	٠,٠٦٧	٠,١٥٤	القيادة الإدارية	الإبداع الإداري
٠,٥٢٥	٠,٣٧٩	٠,١٤٦	٠,٠٢٣	٠,١٢٣	نظام الحوافز	
٠,٥٤٤	٠,٣١	٠,٢٣٤	٠,٠٧٨	٠,١٥٦	اكتساب المعرفة	
٠,٦١٨	٠,٣٩٩	٠,٢١٩	٠,٠٣٦	٠,١٨٣	تقاسم المعرفة	
٠,٦٢٢	٠,٣٦٩	٠,٢٥٣	٠,٠٣٩	٠,٢١٤	تطبيق المعرفة	
٠,٦٤٥	٠,٤٣١	٠,٢١٤	-	٠,٢١٤	السلوك الإبداعي	
٠,٥٥٧	٠,٤٠١	٠,١٥٦	٠,٠٢٤	٠,١٣٢	تقنية المعلومات	الإبداع الإداري
٠,٥٨٩	٠,٣٦٤	٠,٢٢٥	٠,٠٩	٠,١٣٥	القيادة الإدارية	
٠,٥٥٦	٠,٣٢١	٠,٢٣٥	٠,١٠٨	٠,١٢٧	تخزين المعرفة	
٠,٦٠٢	٠,٤٦٥	٠,١٣٧	٠,٠٢٣	٠,١١٤	تقاسم المعرفة	
٠,٦٠٦	٠,٤٣٤	٠,١٧٢	٠,٠٤٤	٠,١٢٨	تطبيق المعرفة	
٠,٦٥٥	٠,٤١١	٠,١٤٤	-	٠,٢٤٤	السلوك الإبداعي	

أما متغير تخزين المعرفة فهو يؤثر بطريقة مباشرة في الإبداع التقني في الأجهزة الحكومية المركزية، كما يؤثر بطريقة غير مباشرة على هذا المتغير من خلال تأثيره على متغيرات تقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة، والسلوك الإبداعي والتي تؤثر بطريقة مباشرة على الإبداع التقني في الأجهزة الحكومية المركزية. كما يؤثر متغير تخزين المعرفة بطريقة غير مباشرة في الإبداع الإداري من خلال تأثيره على متغيرات تقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة، والسلوك الإبداعي والتي تؤثر بدورها بطريقة مباشرة في الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية.

أما متغير تقاسم المعرفة فهو يؤثر بطريقة مباشرة في الإبداع التنظيمي (الإداري، والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية، ويؤثر أيضاً بطريقة غير مباشرة على هذا المتغير من خلال تأثيره على متغير تطبيق المعرفة والذي يؤثر بطريقة مباشرة في الإبداع التنظيمي (الإداري، والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية.

كما أن متغير تطبيق المعرفة يؤثر بطريقة مباشرة في الإبداع التنظيمي (الإداري، والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية، كما يؤثر بطريقة غير مباشرة في هذا المتغير من خلال تأثيره على متغير السلوك الإبداعي والذي يؤثر بطريقة مباشرة في الإبداع التنظيمي (الإداري، والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية.

وأخيراً فإن متغير السلوك الإبداعي له تأثير مباشر في الإبداع التنظيمي (الإداري، والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية وليس له تأثير غير مباشر في هذا المتغير لعدم وجود عوامل وسيطة.

ويوضح الجدول رقم (٤-١١) نتائج تجزئ الارتباط الكلي إلى تأثير سببي مباشر وغير مباشر وتأثير غير سببي للمسارات المعنوية بالنموذج السببي المعدل أو النهائي، ويتضح من هذه النتائج متوسط التأثيرات السببية للمسارات المعنوية بالنموذج السببي النهائي بلغ حوالي (٢٩,٠٢٪) من إجمالي معاملات الارتباط البسيط. وهذه النسبة توضح أهمية استخدام التحليل السببي عند دراسة الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية. كما أن متوسط التأثيرات غير المباشرة بلغ نحو (٢٧,٦٪) من إجمالي التأثيرات السببية، مما يعني أهمية وجود بعض المتغيرات الوسيطة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بالنموذج السببي.

وبالنظر إلى معاملات المسار الخاصة بالخطأ في كل من المتغيرات الداخلية يتضح أن النموذج البحثي المعروض أكثر كفاءة في تحديد كل من السلوك الإبداعي، وتطبيق المعرفة، وتقاسم المعرفة، والإبداع الإداري، والإبداع التقني حيث تبلغ قيم معاملات المسار الخاصة بالخطأ (٠,٦١١، ٠,٦٢١، ٠,٦٤٨، ٠,٦٥٧، ٠,٦٦٥) على الترتيب، وإن كان الأمر مازال بحاجة إلى إضافة متغيرات أخرى جديدة لزيادة الدقة في فهم محددات هذه المتغيرات. أما المتغيرات الداخلية الأخرى وهي اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، فإن معاملات المسار الخاصة بالخطأ فيها تبلغ (٠,٨٢٠، ٠,٧٥٩) على الترتيب مما يعكس قصوراً في دقة النموذج في تفسير هذه المتغيرات الأمر الذي يتطلب ضرورة إضافة متغيرات أخرى إلى النموذج لزيادة دقة التحديد.

ويلخص الجدول التالي رقم (٤-١٢) نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم (٤-١٢)

ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

رقم الفرضية	الفرضيات الصفيرية	النتيجة
الأولى	متوسط درجة إدراك القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية لإدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية أقل من قيمة المتوسط الفرضي (٣).	رفض الفرضية الصفيرية وقبول الفرضية البديلة.
الثانية	متوسط درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أقل من قيمة المتوسط الفرضي (٣).	رفض الفرضية الصفيرية وقبول الفرضية البديلة.
الثالثة	متوسط درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أقل من قيمة المتوسط الفرضي (٣).	رفض الفرضية الصفيرية وقبول الفرضية البديلة.
الرابعة	متوسط درجة ممارسة السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أقل من قيمة المتوسط الفرضي (٣).	رفض الفرضية الصفيرية وقبول الفرضية البديلة.
الخامسة	متوسط درجة ممارسة الإبداع التنظيمي (الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية أقل من قيمة المتوسط الفرضي (٣).	رفض الفرضية الصفيرية وقبول الفرضية البديلة.
السادسة	لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) على اكتساب المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.	رفض الفرضية الصفيرية وقبول الفرضية البديلة جزئياً فيما يتعلق بكل من متغيري الهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات.

عرض النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

<p>رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة جزئياً فيما يتعلق بكل من متغيري القيادة الإدارية، واكتساب المعرفة.</p>	<p>لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) واكتساب المعرفة على تخزين المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.</p>	<p>السابعة</p>
<p>رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة جزئياً فيما يتعلق بكل من تخزين المعرفة، وتقنية المعلومات، واكتساب المعرفة، والقيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية،</p>	<p>لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) واكتساب المعرفة وتكوين المعرفة على تقاسم المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.</p>	<p>الثامنة</p>
<p>رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة جزئياً فيما يتعلق بكل من الثقافة التنظيمية، واكتساب المعرفة، وتكوين المعرفة، وتقاسم المعرفة.</p>	<p>لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) واكتساب المعرفة وتكوين المعرفة وتقسيم المعرفة على تطبيق المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.</p>	<p>التاسعة</p>
<p>رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة جزئياً فيما يتعلق بكل من الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، وتطبيق المعرفة، وتخزين المعرفة، ونظام الحوافز، واكتساب المعرفة</p>	<p>لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتكوين المعرفة وتقسيم المعرفة وتطبيق المعرفة) على السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.</p>	<p>العاشرة</p>

<p>رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة جزئياً فيما يتعلق بكل من تطبيق المعرفة، والسلوك الإبداعي، وتقاسم المعرفة، واكتساب المعرفة، والقيادة الإدارية، ونظام الحوافز.</p>	<p>لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة وتطبيق المعرفة) والسلوك الإبداعي على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.</p>	<p>الحادية عشرة</p>
<p>رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة جزئياً فيما يتعلق بكل من السلوك الإبداعي، والقيادة الإدارية، وتقنية المعلومات، وتطبيق المعرفة، وتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة.</p>	<p>لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز) وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتقاسم المعرفة وتطبيق المعرفة) والسلوك الإبداعي على الإبداع التقني في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.</p>	<p>الثانية عشرة</p>

الفصل الخامس

النموذج المقترح لتفعيل إدارة المعرفة بهدف تعزيز
الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية

الفصل الخامس

النموذج المقترح لتفعيل إدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والإجابة عن السؤال البحثي الثامن والمتعلق بالنموذج المقترح لتفعيل إدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية، وكذلك توصيات الدراسة وآليات تنفيذ النموذج المقترح في الواقع، وأهم التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.

١/٥ ملخص نتائج الدراسة:

١/١/٥ إدراك إدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية:

- تبين من النتائج أنه يوجد لدى القيادات الإدارية عينة الدراسة إدراك مرتفع لإدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة على مقياس مستوى إدراك إدارة المعرفة (٤,٠٢) درجة من (٥) درجات، بانحراف معياري (٠,٤٩)، وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٤,٧٦٪).

٢/١/٥ درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية:

- أوضحت النتائج أن درجة توافر متطلبات ومقومات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية كان بدرجة متوسطة ولكنها بمتوسطات حسابية ليست مرتفعة ومن ثم لم تكن بالمستوى المطلوب، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة توفر هذه المتطلبات (٣,٤٨ من ٥ درجات) بانحراف معياري (٠,٧٥). كما تبين من النتائج أن متوسطات الاستجابة كانت بدرجة مقبولة لأربعة من هذه المتطلبات هي الثقافة التنظيمية، وتقنية المعلومات، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي حيث كانت النسبة

المئوية لدرجة الموافقة على كل منها أكبر من (٦٠٪)، في حين كان متوسط الاستجابة بدرجة غير مقبولة لمتطلب واحد فقط هو نظام الحوافز حيث كانت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٥٢,٣ ٪)، وهي أقل من (٦٠ ٪).

- أوضحت النتائج أن متطلب الثقافة التنظيمية جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٦٨,٣ من ٥ درجات)، وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث، وبلغ الانحراف المعياري (٨٤,٠) مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. وكانت أكثر متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية توافراً هي: تدعم الثقافة السائدة مشاركة المعلومات والمعرفة بين الموظفين، تلاها تشجيع الموظفين على التعلم المستمر وخلق المعرفة الجديدة، ثم يتم تشجيع الموظفين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم، وأخيراً يتوافر لدى الموظفين مستوى عالٍ من الثقة في بيئة العمل.

- أشارت النتائج إلى أن متطلب تقنية المعلومات جاء في المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٦٢,٣ من ٥ درجات)، وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث، وبلغ الانحراف المعياري (٨٥,٠) مما يعكس التقارب في آراء عينة الدراسة، وكانت أكثر متطلبات تقنية المعلومات الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية توافراً هي: تتوافر أجهزة حاسوب لكافة الموظفين في جهة عملي، تلاها تتوافر تطبيقات محوسبة لتسهيل تقديم الخدمة للمستفيدين، ثم تساعد تقنية المعلومات على التكيف مع المعارف الجديدة، ثم تتميز خدمات الحاسوب في جهة عملي بالسرعة والجودة، وأخيراً تتوافر خدمة الإنترنت وبسرعة مناسبة لكافة الموظفين في جهة عملي.

- أشارت النتائج إلى أن متطلب القيادة الإدارية جاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة التوافر كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٥١,٣ من ٥ درجات)، وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث، وبلغ الانحراف المعياري (٨٤,٠) مما يعكس التقارب في وجهات نظر عينة الدراسة. وكانت أكثر متطلبات القيادة الإدارية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية توافراً هي: تعتمد القيادات الإدارية على المعلومات والمعرفة في اتخاذ القرار وتنظيم الأعمال، وتشجيع القيادات الإدارية

تنظيم فعاليات تساعد على اكتساب المعرفة، ثم تفوض القيادات الإدارية في جهة عملي صلاحيات للموظفين، وأخيراً تهتم القيادات الإدارية بالمقترحات التي تصلها من الموظفين.

- أوضحت النتائج أن متطلب الهيكل التنظيمي جاء في المرتبة الرابعة من حيث درجة التوافر كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٤٩, ٣ من ٥ درجات)، وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث، وبلغ الانحراف المعياري (٩٥, ٠) مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. وكانت أكثر متطلبات الهيكل التنظيمي الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية توافراً هي: مرونة الهيكل التنظيمي تساعد التشارك في المعلومات عبر الوحدات، تلاها يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق المعرفة في كل الاتجاهات، ثم الهيكل التنظيمي يسهل الدوران الوظيفي مما يساهم في نقل المعرفة، وأخيراً يتمتع الهيكل التنظيمي بلا مركزية عالية تتيح تقاسم المعرفة.

- أوضحت النتائج أن متطلب نظام الحوافز جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث درجة التوافر كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٠٩, ٣ من ٥ درجات) وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث، وبلغ الانحراف المعياري (١, ١) مما يعكس التقارب في آراء عينة الدراسة، وكانت أكثر متطلبات نظام الحوافز الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية مرتبة توافراً هي: تحرص جهة العمل على تقديم حوافز فردية للمبدعين من الموظفين، ثم يتم تقديم حوافز للموظفين تساعد على إنجاز العمل بكفاءة، وأخيراً يوجد تحفيز للموظفين عند تقديمهم أفكاراً تساهم في حل المشكلات.

٣/١/٥ درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية:

- أوضحت النتائج أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية كانت بدرجة متوسطة ولم تكن بالمستوى المطلوب، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة إدارة المعرفة (٦٢, ٣ من ٥ درجات) وبنسبة موافقة (٦٥, ٥ ٪). كما تبين وجود إختلاف في درجة الأهمية والممارسة لهذه العمليات حيث تأتي عملية

اكتساب المعرفة في المرتبة الأولى، يليها عملية تخزين المعرفة، ثم عملية تطبيق المعرفة، وأخيراً عملية تقاسم المعرفة.

- جاءت عملية اكتساب المعرفة في المرتبة الأولى من حيث درجة ممارستها في الأجهزة الحكومية المركزية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٨٦, ٣ من ٥ درجات) وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٥٠, ٧١ ٪)، وهذه نسبة موافقة مرتفعة لمجتمع البحث، وبلغ الانحراف المعياري (٧٤, ٠)، مما يعكس التقارب في وجهات نظر عينة الدراسة. وكانت أهم أنشطة اكتساب المعرفة مرتبة حسب درجة ممارستها هي: يتم اكتساب المعرفة من الجهات المشابهة لنا في العمل، ويتم الاستفادة من خبرات الموظفين القدامى في تدريب زملاء العمل، ويتم استخدام أسلوب البحث والتطوير لتوليد واكتساب المعرفة، ويتم عقد حلقات نقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية، وأخيراً يتم استضافة خبراء خارجيين لنقل معارفهم للموظفين.

- جاءت عملية تخزين المعرفة في المرتبة الثانية من حيث درجة ممارستها في الأجهزة الحكومية المركزية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٦١, ٣ من ٥ درجات) وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٢, ٦٥ ٪)، وهذا نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث، وبلغ الانحراف المعياري (٧٤, ٠)، مما يعكس التقارب في آراء عينة الدراسة. وكانت أهم أنشطة تخزين المعرفة مرتبة حسب درجة ممارستها هي: يتم تصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للحصول على المعرفة، ويتم تخزين السياسات والقوانين المتعلقة بأداء المهام، ويتم استخدام الأساليب الإلكترونية في تصنيف وتخزين المعرفة، ويتم تنظيم المعرفة على شكل قواعد وإجراءات وأدلة عمل، وتوجد قاعدة بيانات يرجع إليها الموظفون أثناء أدائهم للمهام، وأخيراً يتم تدوين الطرق المستخدمة في حل المشكلات التي تواجهها في العمل.

- جاءت عملية تطبيق المعرفة في المرتبة الثالثة من حيث درجة ممارستها في الأجهزة الحكومية المركزية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٤٩٩, ٣ من ٥ درجات) وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٥, ٦٢ ٪)، وهذا نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث، وبلغ الانحراف المعياري (٨٠, ٠) مما يعكس التقارب في آراء عينة الدراسة. وكانت أهم أنشطة تخزين المعرفة مرتبة حسب درجة ممارستها هي: يتم تطبيق الممارسات والتجارب الناجحة في مجال عملنا، ويتم تحويل المعرفة إلى إجراءات عمل وقواعد توجه سلوك الموظفين، وتوظف القرارات الناجحة في تجارب سابقة في اتخاذ القرارات المشابهة، وتقوم جهة عملي بتحويل المعرفة الجديدة إلى خطط

النموذج المقترح لتفعيل إدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية

عمل، وأخيراً تشجع جهة عملي الموظفين على الاستفادة من مخزون المعرفة لديها.

- جاءت عملية تقاسم المعرفة في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة ممارستها في الأجهزة الحكومية المركزية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٤٩٥، ٣ من ٥ درجات) وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٦٢، ٤ ٪)، وهذا نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث، وبلغ الانحراف المعياري (٩٠، ٠) مما يعكس التقارب في آراء عينة الدراسة. وكانت أهم أنشطة تخزين المعرفة مرتبة حسب درجة ممارستها هي: توجد تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة مثل (إنترنت، والبريد الإلكتروني، والنشرات الداخلية والتقارير وسيلة لنشر المعرفة بين الموظفين، وتتدفق المعلومات بسهولة في جهة عملي بين جميع المستويات الوظيفية، ويتم تدوير الموظفين بين الوحدات والإدارات المختلفة في جهة عملي، وأخيراً يوجد في جهة عملي مكتبة تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمالها.

٤/١/٥ مصادر حصول القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية على المعرفة اللازمة لإنجاز المهام:

- فيما يتعلق بمصادر حصول القيادات الإدارية على المعرفة اللازمة لإنجاز المهام، تبين أن اللوائح والأنظمة جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤٣١، ٤ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١٠، ١) ونسبة موافقة بلغت (٨٢، ٨ ٪)، يلي ذلك الخبرات الشخصية بمتوسط حسابي (٤١٤، ٤ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١٠، ١) ونسبة موافقة بلغت (٧٨، ٦ ٪)، يليها توجيهات الرئيس المباشر في العمل بمتوسط حسابي (٤٠٤، ٤ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١٢، ١) ونسبة موافقة بلغت (٧٦، ٠ ٪)، ثم المهام الوظيفية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣٩٥، ٣ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١١، ١) ونسبة موافقة بلغت (٧٣، ٧ ٪)، ثم البرامج التدريبية في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣٥٢، ٣ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١٢، ١) ونسبة موافقة بلغت (٦٣، ٠ ٪)، يلي ذلك الزملاء والأصدقاء في المركز السادس بمتوسط حسابي (٣٥٠، ٣ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١٢، ١) ونسبة موافقة بلغت (٦٢، ٥ ٪)، ثم التقارير الدورية في المركز السابع بمتوسط حسابي (٣٣٩، ٣ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١٣، ١) ونسبة موافقة بلغت (٥٩، ٨ ٪)، جاءت الدراسات والبحوث العلمية في المركز الثامن والأخير بمتوسط حسابي (٣٠٦، ٣ من ٥ درجات) وانحراف معياري (١٣، ١) ونسبة موافقة بلغت (٥١، ٥ ٪).

٥/١/٥ السلوك الإبداعي والإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية:

- أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لممارسة السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية يبلغ (٣,٢٤ من ٥ درجات) بانحراف معياري (٠,٩٠) ونسبة موافقة (٥٨,٥٠٪) وهذه النتائج تشير إلى مستوى موافقة متوسط وعدم وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة. كما اتضح من النتائج أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية تشير إلى درجة موافقة متوسطة حيث تراوحت بين (٣,٠١ و ٣,٥٥).

- أشارت النتائج إلى أن مستوى الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية كان بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٧٨ من ٥ درجات) بانحراف معياري (٠,٧٤) ونسبة موافقة (٦٩,٤٤٪). كما أشارت النتائج إلى أن الأجهزة الحكومية المركزية تهتم بتطبيق الإبداع التقني أكثر من الإبداع الإداري.

- أوضحت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٦٧ من ٥ درجات) بانحراف معياري (٠,٩٠) وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٦٦,٧٩٪)، كما أظهرت النتائج أن مؤشرات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي كانت على النحو التالي: التوسع في استعمال نظم الحاسوب في العمليات الإدارية في المرتبة الأولى، ثم استحداث وتطوير أقسام/ وحدات/ إدارات جديدة داخل الوزارة في المرتبة الثانية، ثم استحداث وتطوير موضوعات تدريبية جديدة لتدريب الموظفين عليها في المرتبة الثالثة، ثم تطوير وتحديث نظام إدارة الموارد البشرية بالوزارة في المرتبة الرابعة، ثم تبني سياسات جديدة في مجال تعيين الموظفين في المرتبة الخامسة، ثم استحداث وتطوير نظام جديد لتقويم أداء الموظفين في المرتبة السادسة، وجاء في المرتبة السابعة والأخيرة استحداث وتطوير نظام جديد لمكافآت وحوافز الموظفين.

- أوضحت النتائج أن مستوى الإبداع التقني في الأجهزة الحكومية المركزية كان مرتفعاً إلى حد ما، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٨٨ من ٥ درجات) بانحراف معياري (٠,٧٢) وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٧٢,٠٨٪)، كما أظهرت النتائج أن مؤشرات الإبداع التقني في الأجهزة الحكومية المركزية مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي كانت على النحو التالي: إجراء تغييرات في تصميم الخدمات تماشياً مع

التقنيات الحديثة في المرتبة الأولى، ثم استخدام تقنيات جديدة لزيادة جودة الخدمات مقارنة بالوزارات الأخرى في المرتبة الثانية، ثم توسيع نطاق الخدمات لتشمل عملاء لم تكن الوزارة تخدمهم في الماضي في المرتبة الثالثة، ثم استحداث وتطوير طرق جديدة لتقديم الخدمات بشكل أسرع للعملاء في المرتبة الرابعة، ثم إعادة تنظيم وتقديم خدمة موجودة بطرق جديدة في المرتبة الخامسة، وجاء في المرتبة السادسة والأخيرة تقديم خدمات جديدة للعملاء لم تكن تقدمها الوزارة في الماضي.

٦/١/٥ معوقات ممارسة إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية:

- أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمعوقات ممارسة إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية يبلغ (٣,٧٢ من ٥ درجات) بانحراف معياري (٠,٩٠) ونسبة موافقة (٦٨,٠٥)، وهذه النتائج تشير إلى مستوى موافقة مرتفع وعدم وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة، وكانت أهم المشكلات مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي على النحو التالي: الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة، وعدم وجود وحدة تنظيمية مستقلة تُعنى بإدارة المعرفة في جهة العمل، وضعف وجود محفزات إيجابية تشجع الموظفين على تطبيق إدارة المعرفة، والافتقار إلى القيادة الداعمة لإدارة المعرفة، وعدم وجود دعم مالي مخصص لإدارة المعرفة، وعدم وضوح إستراتيجية وأهداف إدارة المعرفة في جهة العمل، وتجاهل أفكار الموظفين الإبداعية ومقترحاتهم، وعدم وجود الوقت الكافي لتبادل الخبرات والمعارف بين الزملاء.

٧/١/٥ نتائج اختبار النموذج المقترح لمساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية:

بعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها واختبار النموذج السببي المقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية باستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis جاءت النتائج على النحو التالي:

- تبين أن كلاً من الهيكل التنظيمي وتقنية المعلومات لهما تأثير إيجابي مباشر على عملية اكتساب المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية، حيث كانت قيمة معامل التأثير (معامل الانحدار الجزئي المعياري β) (٠,٣٦٣)، و (٠,٢٢٣) على الترتيب، وهذا يشير إلى أن زيادة الاهتمام بوجود هيكل تنظيمي مناسب، وتقنيات معلومات متطورة من شأنها تعزيز قدرة الأجهزة الحكومية المركزية على اكتساب المعرفة. ومن

خلال نتائج تحليل الارتباط البسيط بين المتغيرات يتبين أن كلاً من الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية ونظام الحوافز يؤثر بشكل غير مباشر في عملية اكتساب المعرفة كونها ترتبط بعلاقات دالة إحصائياً مع كل من الهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات.

- تبين أن كلاً من القيادة الإدارية واكتساب المعرفة لها تأثير إيجابي مباشر على عملية تخزين المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية، حيث كانت قيمة معامل التأثير (معامل الانحدار الجزئي المعياري β) (٠,١٢٦)، و (٠,٤٧٨) على الترتيب، وهذا يشير إلى أن زيادة الاهتمام بأسلوب القيادة الإدارية، واكتساب المعرفة من شأنها تعزيز قدرة الأجهزة الحكومية المركزية على تخزين وتنظيم المعرفة. ومن خلال نتائج تحليل الارتباط البسيط بين المتغيرات يتبين أن كلاً من الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز يؤثر بشكل غير مباشر في عملية تخزين المعرفة كونها ترتبط بعلاقات دالة إحصائية مع كل من القيادة الإدارية، واكتساب المعرفة.

- تبين أن كلاً من الثقافة التنظيمية، وتقنية المعلومات، والقيادة الإدارية، واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة ذات تأثير إيجابي مباشر في عملية تقاسم المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية، حيث كانت قيم معاملات التأثير (معاملات الانحدار الجزئي المعياري β) (٠,١١٨، ٠,٢١٢، ٠,١٢٤، ٠,١٨٨، ٠,٢٨٨) على الترتيب. كما أشارت النتائج إلى أن كلاً من تقنية المعلومات، والقيادة الإدارية، واكتساب المعرفة يؤثر بشكل غير مباشر في عملية تقاسم المعرفة حيث كانت قيم معاملات التأثير (٠,٠٤٢، ٠,٠٦٢، ٠,١٣٧) على الترتيب. وهذا يشير إلى أن زيادة الاهتمام بمتطلبات إدارة المعرفة المتمثلة بالثقافة التنظيمية، وتقنية المعلومات، والقيادة الإدارية بالإضافة إلى عمليتي اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة من شأنها تعزيز قدرة الأجهزة الحكومية المركزية على تقاسم ونشر وتوزيع المعرفة.

- تبين أن كلاً من الثقافة التنظيمية، واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة ذات تأثير إيجابي مباشر على عملية تطبيق المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية، حيث كانت قيم معاملات التأثير (معاملات الانحدار الجزئي المعياري β) (٠,٣٣٨، ٠,١٠٦، ٠,٢٩٣، ٠,١٦٨) على الترتيب. كما أشارت النتائج إلى أن كلاً من الثقافة التنظيمية، واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة يؤثر بشكل غير مباشر في عملية تطبيق المعرفة حيث كانت قيم معاملات التأثير (٠,٠١٩، ٠,١٧٢، ٠,٠٤٨) على الترتيب، وهذا يشير إلى أن زيادة الاهتمام بمتطلبات إدارة المعرفة المتمثلة في الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى عمليات اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتقاسم

المعرفة من شأنها تعزيز قدرة الأجهزة الحكومية المركزية على تطبيق واستخدام المعرفة.

- تبين أن كلاً من الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، ونظام الحوافز، واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة ذات تأثير إيجابي مباشر في السلوك الإبداعي في الأجهزة الحكومية المركزية، حيث كانت قيم معاملات التأثير (معاملات الانحدار الجزئي المعياري β) (٠,٢٠٨, ٠,٢٠٤, ٠,١٠٩, ٠,٠٩٨, ٠,١٥٨, ٠,١٨١) على الترتيب. كما أشارت النتائج إلى أن كلاً من الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة يؤثر بشكل غير مباشر في السلوك الإبداعي حيث كانت قيم معاملات التأثير (٠,٠٦١, ٠,٠٣٤, ٠,٠٩٤, ٠,٠٥٣) على الترتيب. وهذا يشير إلى أن زيادة الاهتمام بمتطلبات إدارة المعرفة المتمثلة بالثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، ونظام الحوافز، بالإضافة إلى عمليات إدارة المعرفة المتمثلة باكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة من شأنها تعزيز قدرة الأجهزة الحكومية المركزية على ممارسة السلوك الإبداعي.

- تبين أن كلاً من القيادة الإدارية، ونظام الحوافز، واكتساب المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة، والسلوك الإبداعي ذات تأثير إيجابي مباشر في الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية، حيث كانت قيم معاملات التأثير (معاملات الانحدار الجزئي المعياري β) (٠,١٥٤, ٠,١٢٣, ٠,١٥٦, ٠,١٨٣, ٠,٢١٤, ٠,٢١٤) على الترتيب. كما أشارت النتائج إلى أن كلاً من القيادة الإدارية، ونظام الحوافز، واكتساب المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة يؤثر بشكل غير مباشر في الإبداع الإداري حيث كانت قيم معاملات التأثير (٠,٠٦٧, ٠,٠٢٣, ٠,٠٧٨, ٠,٠٣٦, ٠,٠٣٩) على الترتيب. وهذا يشير إلى أن زيادة الاهتمام بمتطلبات إدارة المعرفة المتمثلة بالقيادة الإدارية، ونظام الحوافز، وعمليات إدارة المعرفة المتمثلة باكتساب المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة، بالإضافة إلى السلوك الإبداعي من شأنها تعزيز قدرة الأجهزة الحكومية المركزية على الإبداع الإداري.

- تبين أن كلاً من تقنية المعلومات، والقيادة الإدارية، وتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة، والسلوك الإبداعي له تأثير إيجابي مباشر في الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية، حيث كانت قيم معاملات التأثير (معاملات الانحدار الجزئي المعياري β) (٠,١٣٢, ٠,١٣٥, ٠,١٢٧, ٠,١١٤, ٠,١٢٨, ٠,٢٤٤) على الترتيب. كما أشارت النتائج إلى أن كلاً من تقنية المعلومات، والقيادة الإدارية،

وتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة يؤثر بشكل غير مباشر في الإبداع التقني حيث كانت قيم معاملات التأثير (٠,٠٢٤, ٠,٠٩, ٠,١٠٨, ٠,٠٢٣, ٠,٠٤٤) على الترتيب. وهذا يشير إلى أن زيادة الاهتمام بمتطلبات إدارة المعرفة المتمثلة بتقنية المعلومات، والقيادة الإدارية، وعمليات إدارة المعرفة المتمثلة بتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة، بالإضافة إلى السلوك الإبداعي من شأنها تعزيز قدرة الأجهزة الحكومية المركزية على الإبداع التقني.

٢/٥ النموذج المقترح لتفعيل إدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية؛

نص السؤال الثامن للدراسة على: ما النموذج المقترح لتطبيق إدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، اعتمدت الدراسة على ما توصلت إليه من نتائج تصف معطيات واقع إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية، ومراجعة الأدب النظري المتعلق بالموضوع، وتحديد المتغيرات الرئيسية وبناء النموذج المقترح.

والنموذج هو بنية افتراضية تصور وضع مثالي للعلاقة بين بعض المكونات أو لتفسير ظاهرة من الظواهر وقد يأخذ شكل رسم أو شرح. كما أن النماذج وسيلة علمية لطرح الرؤى والأفكار التي تحمل آليات التطبيق فالنموذج هو تصوير أو تجسيد شامل ومتكامل لمنظومة المعارف المتعلقة بالموضوع أو الظاهرة محل الدراسة انطلاقاً من أهداف الدراسة وما تسعى لتحقيقه واستناداً إلى بعض المفاهيم والأسس العلمية المتعلقة بالموضوع.

وفي ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، وبعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بجانب إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية، يطرح الباحث فيما يلي تصوراً مقترحاً على هيئة نموذج للتطبيق الفعال لإدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية، حيث تضمن هذا التصور بعض آليات التطبيق المقترحة التي تساعد على تنفيذ مكونات النموذج.

وينطلق هذا النموذج من أن المعرفة وإدارة المعرفة تعتبر الثروة الحقيقية وعصب نمو المنظمات باختلاف أنواعها، والعامل الأكثر تأثيراً في نجاح المنظمة أو فشلها. كما أن الإبداع التنظيمي يمثل إحدى الضرورات المهمة في إدارة المنظمات بصفة

عامة والأجهزة الحكومية تحديداً نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها لأفراد المجتمع. لذلك أصبحت إدارة إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي من أهم مدخلات التطوير والتي بإمكانها إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات والأجهزة، الأمر الذي يجعل هناك ضرورة لتبني إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للأجهزة الحكومية.

وويوضح الشكل رقم (٥-١) النموذج المقترح والذي يتكون من أربعة مكونات هي:

المكون الأول: مدخلات النموذج وتتضمن بعدين هما: البعد التثقيفي وبعد المقومات والمتطلبات الواجب توفرها.

المكون الثاني: عمليات النموذج وتتضمن ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية.

المكون الثالث: مخرجات النموذج وتنقسم إلى مخرجات على المدى القصير (ممارسة السلوك الإبداعي) ومخرجات على المدى البعيد (الإبداع التنظيمي) في الأجهزة الحكومية المركزية.

المكون الرابع: التقييم والتغذية الراجعة.

وفيما يلي عرض لكل مكون من مكونات النموذج المقترح.

المكون الأول: مدخلات النموذج: وتتضمن بعدين هما البعد التثقيفي وبعد المقومات والمتطلبات الواجب توافرها، وفيما يلي عرضٌ لهُذين البعدين.

أ- البعد التثقيفي: ويتضمن هذا البعد التهيئة وتوضيح الرؤيا بمعنى أن يتم توضيح أهداف وفلسفة إدارة المعرفة وأهمية الالتزام بتطبيقها لتعزيز الإبداع التنظيمي لكافة منسوبي الأجهزة الحكومية في شتى المستويات الوظيفية.

ب- مقومات ومتطلبات إدارة المعرفة: لتطبيق وممارسة عمليات إدارة المعرفة يجب أن تكون البيئة التنظيمية ملائمة، وأن تلتزم الأجهزة الحكومية بخلق وتوفير بيئة مناسبة يراعى فيها المتطلبات أو المقومات الرئيسية لإدارة المعرفة، وذلك من خلال توفير مجموعة من العناصر على النحو التالي:

١- الثقافة التنظيمية: هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم فاعلمون بالمنظمات لا يؤدون

أدوارهم بشكل فردي، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة. وتعد الثقافة التنظيمية الجماعية، والتعاطفية الموثوق بها هي الثقافة الصديقة للمعرفة والتي تضمن نجاح إدارة المعرفة وفعاليتها، حيث تعتمد إدارة المعرفة على الرغبة في المشاركة مما يعني أن الثقافة الجماعية تعد مطلباً أساسياً لتطبيق إدارة المعرفة.

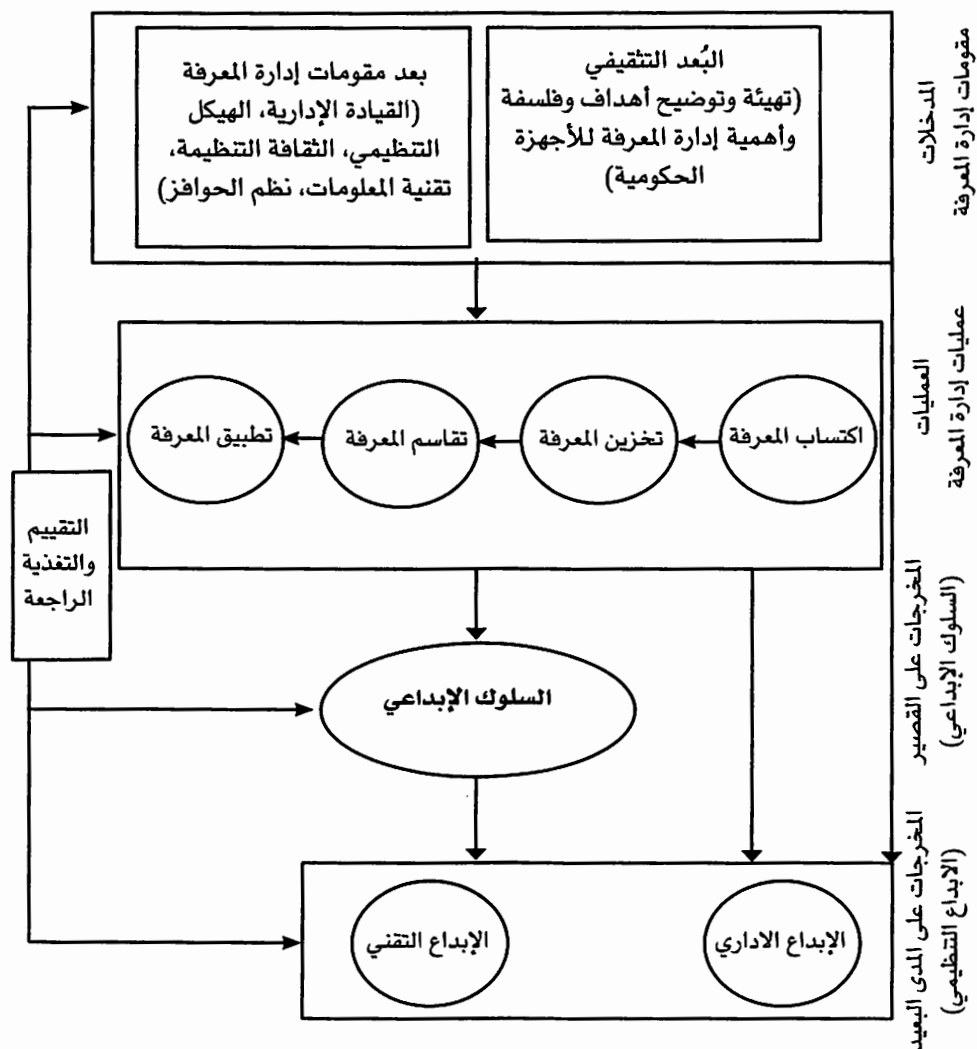
٢- القيادة الإدارية: القائد هو المسئول عن بناء واستمرار ونجاح المنظمة أو المؤسسة، ويقع عليه عبء تصميم إستراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل، ولذلك فإنه يجب أن يكون مبتكراً وخلاقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

٣- الهيكل التنظيمي: يؤدي الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة أو يمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة. ولا يوجد هيكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكّنها من تنفيذ الإستراتيجيات، والخطط الخاصة بإدارة المعرفة وتحقيق الإبداع التنظيمي.

٤- تقنية المعلومات: تسهم تقنية المعلومات بشكل كبير في الانتقال إلى ما يسمى بنظم قواعد المعرفة، التي أصبحت تعد البنية التحتية الأساسية لمختلف تقنية المعلومات بالمنظمة. إضافة إلى ذلك فإن تقنية المعلومات تسهم إسهاماً فعالاً في تفعيل مختلف عمليات إدارة المعرفة (توليداً، وتخزيناً، وتوزيعاً واستخدماً للمعرفة)، حيث تؤدي دوراً مهماً في عمليات التحويل المعرفي وبالتالي إنتاج وتخليق معرفة جديدة تستفيد منها المنظمة، كما تساهم في نقل المعرفة والتشارك فيها، كما تساهم في الاستخدام الفعال للمعرفة، من خلال ما توفره عن طريق خلق فرص التعاون والتنسيق الجماعي بواسطة التقنيات المتعلقة بذلك، مثل: البريد الإلكتروني، والمؤتمرات عن بعد، والبرامجيات الجماعية.

شكل رقم (١-٥)

النموذج المقترح لتفعيل إدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية



المصدر: من إعداد الباحث

٥- نظام الحوافز: إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع الجهود المبذوعة ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية وحفزهم للتجريب، كما ينبغي أن يشعر الموظف بأهميته قبل أن يبدأ بمشاركة معلوماته، ومن الضروري العمل بنظام المكافآت خاصة بالمؤسسات ذات الثقافات الفردية، ونجد مثل هذه المكافآت والبرامج التشجيعية تعوض الموظف عما يخسره عند المشاركة بمعلوماته.

المكون الثاني: عمليات النموذج المقترح: وهي عمليات منظمة ومستمرة تتضمن اكتساب وتخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها بفاعلية لدعم وتعزيز تحقيق الأهداف المحددة ومنها الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية.

١- اكتساب المعرفة: وتعني الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة كالخبراء، والمتخصصين، والمنافسين، والعملاء، وقواعد البيانات بالإضافة إلى استبطان المعرفة الكامنة، والإفصاح عن المعرفة الضمنية.

٢- تخزين المعرفة: وتتضمن هذه العملية الحفظ الآمن للمعرف وسهولة الوصول للمعرف واسترجاعها وصلاحيات أماكن الحفظ والتخزين، تتم هذه العملية بعدة طرق كقيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأي معلومات جديدة، أو قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بطريقة يسهل استخدامها من الجميع، أو قيام جميع الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو إدارة معينة حيث يتم تحليل وتقوية هذه المعرفة ومن ثم توثيقها.

٣- تقاسم المعرفة: وتتضمن هذه العملية نشر المعرفة، وتدفق المعرفة بين العناصر بسهولة، وضمان الوصول للمعرفة في الوقت المناسب، تتم بطرق رسمية وغير رسمية. وتتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات وذلك بتوظيف البريد الإلكتروني، والاتصال الداخلي من خلال شبكة أجهزة الحاسوب. ويمكن نقل المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

٤- تطبيق المعرفة: يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة، وتتضمن هذه العملية توظيف المعرفة واستخدامها بطريقة صحيحة والحث على تطبيقها في النشاطات والعمليات التنظيمية المختلفة.

المكون الثالث: مخرجات النموذج المقترح: وتنقسم إلى مخرجات على المدى القصير (ممارسة السلوك الإبداعي) ومخرجات على المدى البعيد (الإبداع التنظيمي) في الأجهزة الحكومية المركزية.

المكون الرابع: التقييم والتغذية الراجعة: التقييم هو الخطوة التي ينبغي القيام بها للتعرف على مدى الإنجاز المتحقق في إدارة المعرفة بالجهاز الحكومي والجوانب التي تحتاج إلى التطوير والتعديل مستقبلاً، من خلال مقارنة ما تم إنجازه بالأهداف التي تم وضعها، كما يشمل التقييم الدوري لمخرجات إدارة المعرفة على المدى القصير والمدى البعيد، وإبراز نقاط القوة والضعف التي تسهم في التحسين المستمر لمتطلبات، ومدخلات وعمليات إدارة المعرفة.

٣/٥ توصيات ومقترحات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، ومن أجل تنفيذ النموذج المقترح وتطبيقه في الواقع، تقدم الدراسة عدداً من التوصيات والآليات التي تساعد على تفعيل إدارة المعرفة من أجل تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية، وتنطلق هذه التوصيات من النظر إلى إدارة المعرفة من خلال منظور شامل ومتكامل يأخذ في اعتباره كافة المقومات التي تدعم فعالية إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي. ومن أبرز تلك التوصيات والمقترحات ما يلي:

١- زيادة اهتمام الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية بالبعد التثقيفي لإدارة المعرفة، وذلك من خلال من خلال التركيز على البرامج التدريبية التي تهدف إلى توضيح وتبسيط مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة لمنسوبيها، وأيضاً العمل على تحديد الهدف من وراء الاهتمام بممارسة وتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة والفوائد التي يمكن أن تحققها إدارة المعرفة، ووضع أو تأسيس ترابط بين إدارة المعرفة ورسالة الأجهزة الحكومية وما تقوم به من مسؤوليات كبيرة تجاه المجتمع وتقديم الخدمات بما يتمشى مع متطلبات العصر وتحدياته، وأخيراً اهتمام هذه الأجهزة بإيجاد قنوات ووسائل لنشر المعلومات والمعارف وإتاحتها لتزيد من المعارف لدى منسوبيها.

٢- أوضحت النتائج أن درجة توافر الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات ومقومات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية كان بدرجة متوسطة ولكنها بمتوسطات حسابية ليست مرتفعة، ومن ثم لم تكن بالمستوى المطلوب، لذلك توصي الدراسة

بضرورة دعم وتوفير الثقافية التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة عن طريق تنمية ثقافة تنظيمية تعترف بإدارة المعرفة والإبداع وتحفز عليهما من خلال التركيز على تبني قيم جديدة تدعم تبادل ومشاركة المعرفة بين العاملين من ناحية، وبين الأقسام والإدارات المختلفة داخل الجهاز من ناحية ثانية، وبين الأجهزة الحكومية بعضها مع بعض من ناحية ثالثة، وكذلك العمل على تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين لتبادل المعرفة والخبرات، ونشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية، وتبادل أفضل الممارسات والدروس المتعلمة، وتبني ثقافة عدم اللوم والأهداف المشتركة.

٣- دعم وتوفير متطلبات القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة، حيث تتطلب إدارة المعرفة نمطاً غير عادي من القيادة تركز على الانفتاحية والثقة المتبادلة والتواصل مع الآخرين من خلال التركيز القيادات الإدارية على تيسير حصول المرؤوسين على المعرفة، وتفعيل فرق الإبداع ومجموعات العصف الذهني، والاهتمام بتدريب المرؤوسين على النظر إلى الأشياء والمشكلات من زوايا مختلفة، والعمل على بلورة أهداف إبداعية يشترك في وضعها وتحقيقها جميع العاملين، وتوظيف الأساليب الإبداعية الحديثة في العمل، واهتمام القيادات الإدارية بربط أهداف المؤسسة بالطموحات والأهداف الفردية لتقليل مقاومة التغيير والتطوير.

٤- دعم وتوفير متطلبات الهيكل التنظيمي، فالهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات واللامركزية من خلال العمل على أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً يتيح تبادل المعرفة داخل وخارج المؤسسة ويمكن من تطوير نظم وإجراءات العمل بما يسمح بالمشاركة في المعرفة، ويساعد على سرعة التجاوب مع المتغيرات الجديدة باستحداث أو إلغاء في الهياكل التنظيمية. كما يجب العمل على التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي، وتشجيع الاتصالات المفتوحة صعوداً وهبوطاً، وإنشاء وحدة إدارية تعنى بإدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية، والاهتمام بالمراجعة الدورية للهيكل التنظيمي للأجهزة الحكومية لضمان مرونته لاستيعاب المستجدات.

٥- دعم وتوفير متطلبات تقنية المعلومات، لمساعدة الأجهزة الحكومية على توظيف التقنية بأفضل طريقة لإدارة المعرفة، وتنمية قدرات هذه الأجهزة لاستخدام

تقنية المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين ونشر المعرفة بين الأجهزة والأشخاص والإدارات من خلال وسائط متعددة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال من خلال توفير تقنية المعلومات والاتصالات المناسبة مع احتياجات المستخدم الآنية والمستقبلية، وتطوير بنية للمحتويات والمضامين تسهل الوصول إلى المعرفة (الفهرسة والتصنيف)، والعمل على أن يكون هناك تناسق وانسجام بين التقنية المستخدمة وقدرات المستخدمين، وتوفير الخدمات التقنية للعاملين مثل الإنترنت، والبريد الإلكتروني، وتعميم خدمة الدخول والاتصال بالمكتبات الإلكترونية العاملين.

٦- أوضحت النتائج أن درجة توافر متطلب نظام الحوافز كأحد متطلبات ومقومات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية كان بدرجة غير مقبولة، لذلك توصي الدراسة بإعادة النظر في نظام الحوافز المعمول به حالياً، وذلك من خلال تطوير قيم التحفيز الموجودة في الأجهزة الحكومية بما يتناسب مع احتياجات الموظفين، حيث سيؤدي تطويرها إلى تحقيق الرضا الوظيفي والأداء الإبداعي، ويمكن تطوير نظام الحوافز من خلال ربط الحوافز بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة، وأن تكون المكافآت فورية وفي حال أن أداء الموظفين أو فريق العمل أدى إلى زيادة الفعالية فإن المكافآت الفورية من شأنها تشجيع تكرار مثل هذا الأداء، وكذلك العمل على تطوير نظام جديد وفعال لتقويم أداء الموظفين.

٧- الاهتمام بالعاملين باعتبارهم المحور الرئيسي في تطبيق إدارة المعرفة وتبني الإبداعات، وذلك بتوفير فرص التعلم والنمو الذاتي واستحداث البرامج التدريبية الموجهة بما يضمن تزويدهم بالقدر الكافي عن إدارة المعرفة وفلسفتها وأهدافها ونتائجها وفوائدها التي تعود على الأجهزة الحكومية، مع تنمية وعيهم وتدريبهم على كيفية تقييم أوجه القصور.

٨- توصي الدراسة بضرورة العمل على توفير بيئة داعمة للإبداع التنظيمي من خلال أن يكون الإبداع جزءاً من رسالة الأجهزة الحكومية، وتجنب توجيه النقد الهدام للأفكار الجديدة، وأن يكون الإبداع محور الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتحويل المعرفة إلى خطط عمل قابلة للتطبيق والتنفيد، وتشجيع وتحفيز العاملين على الاستفادة من مخزون المعرفة.

- ٩- توصي الدراسة بالعمل على تعزيز الاتفاقيات والشراكات بين الأجهزة الحكومية في المجالات المشتركة بما يدعم التبادل المعرفي والخبرات بينها.
- ١٠- توصي الدراسة بضرورة تنظيم ملتقى علمي سنوي يستهدف تبادل الخبرات والتجارب الناجحة في القطاع الحكومي، وتنفيذ الحملات الإعلامية التي تعزز تشجيع التنافس المعرفي والابتكار بين الأجهزة الحكومية.
- ١١- توصي الدراسة بدعم البحث العلمي في مجالات المعرفة والإبداع والابتكار في الأجهزة الحكومية في مختلف أنشطتها وقطاعاتها.
- ١٢- توصي الدراسة بالاهتمام بإعداد وتأهيل القيادات الشابة في مجالات المعرفة الحديثة في الأجهزة الحكومية.
- ١٣- زيادة الاهتمام ببرنامج التأهيل والتدريب للمسؤولين الحكوميين وتصميم برنامج لمديري الإدارة العليا والوسطى والدنيا من قبل معاهد التدريب المتميزة في مجالات إدارة المعرفة والإبداع.
- ١٤- العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية، وذلك من خلال منح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقها بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها، مع ضرورة تعيين مديرين للمعرفة يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها، وإنشاء مكتبة تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمال الجهاز الحكومي مما سيزيد من تقاسم المعرفة وتبادلها، وتفعيل سياسة تدوير الموظفين بين الوحدات الإدارية مما سياسهم في نقل ونشر المعرفة.
- ١٥- تفعيل الإستراتيجيات الوطنية ذات العلاقة بدعم المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية وخاصة الإستراتيجية الوطنية للتحويل إلى مجتمع المعرفة.
- ١٦- تعزيز نظم وإجراءات التعاون الدولي والعلاقات الخارجية في الأجهزة الحكومية بما يعزز بناء علاقات علمية ومعرفية مع المنظمات والمؤسسات الدولية.
- ١٧- من خلال نتائج اختبار النموذج المقترح توصي الدراسة بضرورة الاستفادة من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي والإبداع التنظيمي والتي ثبت أنها تتفاعل معاً

إيجابياً بما يؤدي إلى دعم وتعزيز الإبداع الإداري والتقني في الأجهزة الحكومية، وذلك من خلال اتباع منهجية علمية تتضمن تعزيز ودعم العوامل والمتغيرات التي تضمنها النموذج للاستفادة من تأثيراتها الإيجابية والتي تفوق تأثيراتها الفردية على الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية.

٤/٥ الدراسات المستقبلية المقترحة:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات يقترح الباحث بعض الدراسات المستقبلية في مجال إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، منها على سبيل المثال:
- الاستثمار في إدارة المعرفة ودوره في الأداء التنظيمي.
 - إدارة المعرفة ودورها في الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي للأجهزة الحكومية.
 - العلاقة بين الإبداع الإداري والإبداع التقني في الأجهزة الحكومية.
 - دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة الخدمة التي تقدمها الأجهزة الحكومية.
 - إستراتيجيات إدارة المعرفة المتبعة في الأجهزة الحكومية وسبل تطويرها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو العلا، ليلي محمد حسني (٢٠١٢). درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (١)، العدد (٤)، ص ١٠٦ - ١٢٦.
- أبو شعر، عبد الرازق أمين (١٩٩٧): العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية، معهد الإدارة العامة بالرياض.
- أبو شيخة، نادر احمد (٢٠١١). التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو عفش، مؤيد علي (٢٠١٤). دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- أبو فارة، يوسف وأحمد خليل عليان (٢٠١٠). دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد الثامن عشر، ص ص ٤٣-١١٤.
- الأثري، أحمد صالح؛ الملاك، ساهرة غسان (٢٠٠٢). إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد السادس والعشرون.
- آدم، ناجي بن مدالله بن محمد (٢٠١٠). مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التعليمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.
- آل عثمان، عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز (١٤٣٤هـ / ٢٠١٢م). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الموقفات وسبل التطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- بابكر، كمال الدين حسن على (٢٠١٥). القيادة الإدارية والإبداع الإداري، سلسلة بحوث ودراسات (٥٠٢)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- باسردة، توفيق (٢٠٠٦). تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.
- البدر، إبراهيم حمد (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- البراك، عبد الرحمن. (١٩٩٦م). مدى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام. جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التجارة، مج (٣٢)، ع (١): ٥٩٥-٦٤٠.
- البكري، ثامر ياسر، وأحمد سليمان (٢٠٠٦). إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية.
- بلجون، كوثر جميل (١٤٢٩ هـ). فاعلية المدخل المنظومي في خفض حدة الضغوط الإدارية لدى قيادات الإدارة المدرسية بمنطقة مكة المكرمة، دراسة مقدمة إلى مؤتمر التربية في عصر العولمة، جامعة أم القرى.
- بن حبتور، عبد العزيز (٢٠٠٩)، مبادئ الإدارة العامة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- بوتنام، روبرت (٢٠٠٦). كيف تتجج الديمقراطية، تقاليد المجتمع المدني في إيطاليا الحديثة، ترجمة إيناس عفت، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة.
- البيشي، مقبل بن شاهر المنيعي (٢٠٠٩). متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية؛ قسم العلوم الإدارية، ٢٠٠٩. رسالة ماجستير.
- التلواني، نهاية عبد الهادي، ورامز عزمي بدير، ومحمد أحمد الرقب (٢٠١٥). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١١)، العدد (٢)، ص ٤٤٣-٤٨٠.
- الجعبري، طارق عبد الفتاح (٢٠٠٨). دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- جلولي، أسماء (٢٠١٢). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- الجنابي، أكرم سالم (٢٠١٢). إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- جواد، شوقي ناجي، وصباح محمد موسى، وسامي المدان (٢٠١٠). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج: دراسة حالة، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد ٤٤، السنة.
- حجازي، هيثم (٢٠٠٥). إدارة المعرفة - مدخل نظري، الطبعة العربية الأولى، الأردن، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع.

- حريم، حسين (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن، حسين عجلاان (٢٠٠٨). إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن، دنيا كريم (٢٠١٥). دور عمليات إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٤٣)، ص ٤٠٩-٤٤٤.
- حسين، سهام نبيل سليمان (٢٠١٤). دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الإستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة المنوفية، مصر.
- حسين، ظفر ناصر (٢٠١١). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.
- الحسيني، صلاح هادي (٢٠٠٩). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية، الدنمارك.
- حمود، خضير (٢٠١٠). منظمة المعرفة، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- حوامدة، باسم علي، ومحمد العبود حراحشة (٢٠٠٦). مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد (١٨).
- خاشقجي، هاني يوسف (١٤٢٨هـ). الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الخشالي، شاكر (٢٠٠٩). إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٢٩)، عدد (١)، ص ٤٥-٦٨.
- الخشالي، شاكر وإياد التميمي (٢٠٠٦). العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وهلاقتها بالابتكار، دراسة استطلاعية في البنوك التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (٩)، العدد (١).
- الخطيب، أحمد محمود؛ وعادل سالم المعاينة (٢٠٠٦م). الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- خليل، أريج سعيد، وأثير هاني حرز، وأصيل صباح عبد اللطيف (٢٠١٢). أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية. مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد (٢٠)، العدد (١).

- خيرى، أسامة (٢٠١٢). إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دروزة، سوزان صالح (٢٠٠٨). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- درويش، مروان جمعة (٢٠٠٦)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية.
- الدهان، أميمة (١٩٩٢): نظريات منظمات الأعمال. عمان، الأردن.
- ربيع، عماد محمد وأكثم عبد المجيد الصرايرة (٢٠٠٥). الرؤية الفلسفية للمدخل المنظومي نموذج منظمات الأعمال، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الخامس حول المدخل المنظومي في التدريس والتعلم، مركز تطوير تدريس العلوم بجامعة عين شمس القاهرة، إبريل.
- رزق الله، عابدة نخلة (٢٠٠٢). دليل الباحثين في التحليل الإحصائي "الاختيار والتفسير"، البيان للطباعة، القاهرة.
- الرفاعي، ممدوح عبد العزيز (٢٠٠٩). إدارة المعرفة: مفاهيم ومبادئ، مصر: جامعة عين شمس، الطبعة الثالثة.
- الرقب، محمد أحمد سلمان (٢٠١١). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- الزايدى، أمل بنت عمر خلف الزايدى (١٤٢٨هـ / ٢٠٠٨م). درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الزطمة، نضال (٢٠١١)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.
- الزعبي، حسن علي (٢٠٠٩). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- الزعبي، خالد يوسف وزينب حسين الزيدى (٢٠١٢). أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٨)، العدد (٤)، ص ٦٥٣-٦٩٥.

- الزهراني، على بن حسن (١٤٣٤هـ / ٢٠١٣م). درجة ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الزيادات، محمد عوادات أحمد (٢٠٠٨). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السالم، زين العابدين جاسم محمد (٢٠٠٥). تحليل مقومات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع، دراسة استطلاعية لعينة من الشركتين العامة للصناعات البتروكيمياوية وصناعة الأسمدة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة البصرة.
- السبوع، عبد الرحمن عبد العزيز (٢٠١٣). أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- سترينبرج، روبرت (٢٠٠٥). المرجع في علم النفس الإبداع، ترجمة محمد نجيب الصبوة، وخالد عبد المحسن، وأيمن عامر، وفؤاد أبو المكارم، ط١، المشروع القومي للترجمة، المجلس الأعلى للثقافة، مصر.
- السرحان، جمال خلف شافي (٢٠١٢). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في شركة الاتصالات الأردنية دراسة حالة شركة أورانج، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٩). التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- السلمي، علي (٢٠٠٠). الإدارة بالمعرفة، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، م٢، إبريل ٢٠٠٠.
- السلمي، علي (٢٠٠٢). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب للطباعة، القاهرة.
- السلمي، علي (٢٠٠٤). إدارة المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- سليحات، نمر عبد الحميد وسعود محمد المحاميد (٢٠١٣). أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد (٩)، العدد (١)، ص ٢١-١.
- سويف، مصطفى (٢٠٠٠). دراسات نفسية في الإبداع والتلقي، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- الشقاوي، عبد الرحمن (٢٠٠٢): نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ، محور الشراكة بين

القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط، الرياض. المملكة العربية السعودية، شعبان ١٤٢٣هـ / أكتوبر ٢٠٠٢م

- الشلوي، دخيل الله بن محيسن (١٤٣٤هـ / ٢٠١٣م). إمكانية تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر المدربين والمعلمين بمراكز التدريب الأمني بالمملكة: دراسة تطبيقية على مراكز التدريب الأمني بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشمري، انتظار أحمد جاسم (٢٠٠٦). إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (١١).
- الشهراني، مسفر (٢٠٠٩). أثر ممارسات إدارة المعرفة على وظيفة التخطيط في شركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- الشواورة، فيصل محمود، (٢٠١٢). أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية بالتطبيق على جامعة عمان العربية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الصاوي، ياسر (٢٠٠٧). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الصباغ، عماد عبد الوهاب (٢٠٠٣). إدارة المعرفة ودورها في إرثاء أسس مجتمع المعلومات العربي، المجلة العربية للمعلومات، المجلد (٢٣)، العدد (٢)، تونس.
- صبح، نوال محمود النادي (٢٠٠٩). نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية بمصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- صديق، محمد جلال سليمان (٢٠٠٦). أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة المصرية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد (١).
- الصرن، رعد حسن (٢٠٠٠). إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق الطبعة الأولى، سلسلة الرضا للمعلومات.
- صقر، هدى عزت (٢٠٠٣). إدارة المعرفة ورأس المال الذهني، المؤتمر العلمي العاشر لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، إدارة المعرفة في حقبة العولمة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، فبراير ٢٠٠٣.
- طاشكندي، زكية بنت ممدوح (٢٠٠٧). إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات المشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الطويل، محمد (١٩٩٧م). العوامل المؤثرة على الأداء في الأجهزة الحكومية. الرياض: الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب: ١-١٢.

- الطيار، هديل خليل إبراهيم (٢٠١٠). إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الطيب، حسن بشر (١٩٨٨). محاور لتنمية التجارب الإبداعية في إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، الرياض -معهد الإدارة العامة، السنة ٢٨، ع ٥٩، (سبتمبر ١٩٨٨م).
- الظاهر، نعيم إبراهيم (٢٠٠٩). إدارة المعرفة، عمان: جدارا العالمي للنشر والتوزيع.
- العازمي، محمد (١٤٢٧هـ). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- عاشور، سمير كامل وسامية أبو الفتوح سالم (٢٠٠٥). العرض والتحليل باستخدام الإحصاء التطبيقي المتقدم، دار الكتب القومية، القاهرة.
- عامر، سعيد (١٩٩٤): حول الابتكار والإبداع في إستراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٣٧٩-٣٨١.
- العاني، علي فائق جميل (٢٠٠٤). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في كل من شركة العامة لصناعة البطاريات والمنظمة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- العاني، مظهر شعبان (٢٠٠٩). نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عبابنة، رائد إسماعيل، وماجد أحمد حتاملة (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٩)، العدد (٤)، ص ص. ٦٥١-٦٧٠.
- عباس، أنس عبد الباسط وحمادي، سليمان عبد الله (٢٠٠٩). الحوافز وأثرها على الأداء - دراسة ميدانية، مجلة تنمية الراقدين، المجلد (٣١)، العدد (٩٣).
- عبد الحميد، إنجي محمد (٢٠١٠). دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي -دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر - سلسلة أبحاث ودراسات، العدد الأول، القاهرة، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعي.
- عبد الرحمن، طارق عطية (٢٠١٢): التوجهات البحثية والمنهجية في بحوث الرسائل الجامعية في مجال الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، دورية الإدارة العامة، المجلد (٥٢)، العدد (١).
- عبد الرحمن، طارق عطية (٢٠١٤). اختبار صلاحية تطبيق مقياس للقيادة الخادمة في بيئة الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة ٢-٤ ديسمبر ٢٠١٤م.

- عبد اللطيف، عبد اللطيف وجودة، محفوظ أحمد (٢٠١٠). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد الثاني.
- عبد الله، سعد الدين (٢٠٠١). الإبداع في السلم والحرب، ط ١، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.
- عبد الله، علي، ونذير بوسهوه (٢٠١٠): دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة سعد دحلب - البليدة، الجزائر.
- عبدالعال، عنتر (٢٠١١). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة حائل بالملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد (٣٠)، ص ص ١٧١-١٩٩.
- العبيدي، خالد محسن علي (٢٠٠٥). أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- العتيبي، محمد (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العتيبي، ياسر عبد الله تركي (١٤٢٨هـ / ٢٠٠٧م). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية. دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- العديلي، ناصر (٢٠٠٧). ثقافة الإبداع والتجديد في المنظمات العمل، مركز آفاق الإبداع الإداري والجودة، www.chmq.com
- العزيبي، تيفاي (٢٠٠٩). أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
- العزيبي، تيقاوي (٢٠١٠). دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية - دراسة ميدانية تحليلية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، ١٢-١٣ مايو ٢٠١٠.
- العطوي، فهد محمد (٢٠٠٨). مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- العلواني، حسن (٢٠٠١). إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني للإدارة:

القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، نوفمبر ٢٠٠١.

- العلول، سمر (٢٠١١). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- العلي، عبد الستار وقندلجي، عامر إبراهيم والعمرى، غسان (٢٠٠٦). المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- العلي، عبد الستار، وعامر إبراهيم قندلجي، وغسان العمرى (٢٠٠٩). المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليان، ربحي مصطفى (٢٠١٢). إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٨). إدارة المعرفة، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العمرى، غسان (٢٠٠٤). الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.
- العميان، محمود سلمان (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عوض، عاطف محمود (٢٠١٢). دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٨)، العدد (١)، ص ص. ٣٩٧-٤٢٩.
- الغالبي، طاهر محسن منصور (٢٠١١). دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات إدارية، المجلد (٤) العدد (٧)، ص ص ١٧٧-١٩٨.
- الغامدي، نوال سعيد عبد الله (١٤٢٩هـ / ٢٠٠٨م). إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة: دراسة على واقع استخدام إدارة المعرفة بمحافظة جدة قسم البنات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- غريب، معاذ نجيب (٢٠١٢). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٩٣)، ص ص. ١٢٣-١٤٦.
- الفنيم، سامي بن إبراهيم (١٤٣٤هـ / ٢٠١٣م). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- فارس، محمود عبدالعزيز حسين (٢٠١٢). الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.

- الفضلي، فضل صباح (٢٠٠٣): العوامل المؤثرة في دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك سعود/ العلوم الإدارية، ٢٠٠٣م.
- فيلالتي، حمزة (٢٠١٠): دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ١٢-١٣ مايو ٢٠١٠.
- قاسم، صبحية وحميد على أحمد (٢٠١١): متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد (٧)، العدد (٢)، ص ص ١١٦-١٤٧.
- القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠٩): إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي: الواقع والمأمول. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- القحطاني، مشيب بن عايض (٢٠١٢م). قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، معهد الإدارة العامة، ١٠-١٢ ديسمبر، ص ٦٣-١١٧.
- القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٣)، السلوك التنظيمي في المنظمة (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، ط ٤، دار الشروق، عمان.
- الكامل، حسنين (٢٠٠٢): تعليم التفكير المنظومي، ورقة مقدمة في ندوة "المدخل المنظومي في العلوم التربوية"، مركز تطوير تدريس العلوم، جامعة عين شمس.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد (٢٠٠٢). إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد (٢٠١١). إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الكبيسي، عامر (٢٠٠٥). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- كرمالي، سلطان (٢٠٠٥). إدارة المعرفة مدخل تطبيق، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.
- اللحاني، مريم بنت راضي (١٤٣١هـ). إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الليثي، محمد بن علي بن حسن (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

- ماضي، صبري (٢٠١١). اتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.
- ماهر، أسعد حمدي محمد، ومحمد ابراهيم محمد حسين (٢٠١٤). أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق دراسة تحليلية من منظور ريادي، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، ص ص. ٢١٧-٢٤٧.
- المجالي، إيمان (٢٠٠٩). أثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- المحاميد، سعود محمد و ابراهيم بني عطا (٢٠١٣). أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الفني والإداري: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع الصحي في محافظة معان، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (٢)، عدد (٣)، ص ص ٤٥١-٤٨٦.
- محمد، فلاح ويشير عامر (٢٠١١). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- محمد، موفق (٢٠٠٢). إدارة الأعمال الحكومية: النظريات والعمليات والموارد، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- المدلل، عبد الله وليد (٢٠١٢). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- المدهون، محمود عطا عمر (١٤٣٦هـ). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- مركز دراسات الحكومة الإلكترونية (٢٠٠٩). قسم الخدمات الإلكترونية، لبنان: بيروت، نسخة إلكترونية، www.egovconcepts.com2011 ، آخر دخول بتاريخ ٥ يوليو ٢٠١٥م.
- المشرقي، مجاهد (٢٠١٠). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- المصري، سلمان "محمد عادل" سلمان (٢٠١٥). دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- المطاعني، علي بن حمد (٢٠٠٨). بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، أطروحة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- المطرفي، محمد بن سليم عطية (١٤٣٤هـ / ٢٠١٣م). المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المعاني، أيمن (٢٠٠٩). اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٥)، العدد (٣)، ص ٣٧١-٤٠٢.
- المعاينة، عبد العزيز عطا الله (٢٠١٤). مستوى الإبداع لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، المجلد (١٥)، العدد (٤)، ص ٥٨١-٥٨١.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٤م)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، المنصورة (مصر): كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- الملحم، إبراهيم. (١٩٩٧م). التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام: أوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مج (١٢)، ع (٢٣): ١٢٧-١٧٦.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف (٢٠٠٧). إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط ٢ مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٦). الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الموسى، ناهد عبد الله (٢٠١٠). تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في محافظة الأحساء بالملكة العربية السعودية "رؤية إستراتيجية"، مجلة رسالة الخليج العربي، (١٢١)، ص ١٥-٥٦.
- نجم، عبود نجم (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- نجم، نجم عبود (٢٠٠٥). إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط ١؛ الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النعيمي، صلاح عبد القادر أحمد، وياسم فيصل (٢٠١٢): دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (٣١)، ص ١٦١-١٩٠.
- النعيمي، مثنى وعدال (٢٠٠٨). الحوافز وتأثيرها في الرضا الوظيفي -دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات محافظة نينوى، رسالة دبلوم في إدارة المستشفيات (غير منشورة)، كلية الدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- النوايسة، كفى حمود (٢٠٠٩). أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك

الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٦ (٢)، ٣٣٢-٣٥٨.

• نور الدين، عصام (٢٠١٠). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

• هاشم، هالة عبد القادر (٢٠٠٥). إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١١)، العدد (٢٨)، ص ٦٨-٩.

• هيجان، (١٩٩٩). المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

• وزارة الاقتصاد والتخطيط (١٤٣٥هـ). الإستراتيجية الوطنية للتحويل إلى مجتمع المعرفة: تحول المملكة إلى مجتمع المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة، الرياض، وزارة الاقتصاد والتخطيط.

• وزارة الاقتصاد والتخطيط (١٤٣١هـ). خطة التنمية التاسعة (١٤٢٢/٣١-١٤٣٦/٣٥هـ)، الرياض، وزارة الاقتصاد والتخطيط.

• الوزان، خالد محمد أحمد (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.

• الياسري، أكرم محسن، وظفر ناصر حسين (٢٠١٣). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، العدد (٢)، ص ٢٤١-٢٦٣.

• ياسين، سعد (٢٠٠٧). إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

• اليحيوي، صبرية مسلم (٢٠٠٧). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، جامعة الكويت، ٨٢ (٢١)، ص ٦-٢٧.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Albury, D. 2005. Fostering innovation in public services. Public Money & Management Journal, Vol.25, No.1, pp.51-56.
- Allameh S M, Zare S M and Davoodi S M R (2011), "Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes", Procedia Computer Science, Vol. 3, pp. 1211-1223.
- Amabile, T. (1998) How to Kill Creativity. Harvard Business Review 77-87.
- Ann, Jeonghoon (2002). Beyond Single Equation Regression Ananlysis: Path Analysis and Multi-Stage Regression Analysis, American Journal of Pharmaceutical Education, Vol. 66.

- Arora, E. and Raosheb, Sh. (2011), Knowledge Management In Public Sector, Indian Journal of Commerce & Management Studies, Vol. 2, No. 1, p.p. 238-244.
- Bake, K. A. and G.M. Badamshina (2004). Knowledge management, McGraw – Hill
- Barari, Reza (2015). The effect role of knowledge management on organizational innovation in university of Iran, International Journal of Educational and Psychological Research, vol.1, issue 2, pp. 87- 95.
- Basu, B. and Sengupta K. (2007). Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions –a Case of an Indian Business School” The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5 Issue 3, pp 273 - 282, available online at www.ejkm.com
- Bohlmann, J., Spanjol, J., Qualls, W. & Rosa, J. (2012). The interplay of customer and product innovation dynamics: an exploratory study. Journal of Product Innovation Management, 30, 228-244.
- Bollinger, Audrey S., and Robert D. Smith (2001). "Managing organizational knowledge as a strategic asset", Journal of Knowledge Management, Vol. 5 Iss 1 pp. 8 – 18
- Borins, S. (2002). "Leadership and innovation in the public sector", Leadership & Organizational Development Journal, 8: 467–476.
- Butler, T. (2006), Anti-Foundational Knowledge Management, In:
- Schwartz, D. Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group
- Reference, p.1-9.
- Camps, Susanna, and Pilar Marquès (2011). Social Capital and Innovation: Exploring Intra Organizational Differences, UAM-Accenture Working Papers, Autonomous University of Madrid, Faculty of Economics.
- Carrion, G. (2006). Competitive Advantage of Knowledge Management In: Schwartz, D. Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference
- Chadha, S K., and Er Ritika (2012). Key Enablers in the Implementation of KM Practices: An Empirical Study of Software SMEs in North India, The IUP Journal of Knowledge Management, Vol. X, No. 4, pp. 59-85.
- Chang T C and Chuang S H (2011), "Performance Implications of Knowledge Management Processes: Examining the Role of Infrastructure Capability and Business Strategy", Expert Systems with Applications: An International Journal, Vol. 38, No. 5, pp. 6170-6178.
- Cheng M.Y, Ho J, S. Y, and Lau P (2009). Knowledge Sharing in Academic Institutions: a Study of Multimedia University Malaysia. M. Electronic Journal of Knowledge Management Volume 7 Issue 3, (pp313 - 324), available online at www.ejkm.com.
- Choi, Byounggu (2002). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination, Ph.D. dissertation, Korea Advanced Institute of Science and Technology, Seoul, Korea
- Chou Yeh, Yaying Mary (2005). The Implementation of Knowledge Management System in Taiwan's Higher Education, Journal of College Teaching & learning, (September) Vol. 2, No 9, PP. 35-42.

-
- Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. and McManus, S. (2008): Entrepreneurial leadership in the English Public Sector: Paradox or Possibility, *Public Administration*, Vol. 86, Issue 4, pp. 987–1008.
 - Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *The Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.
 - Daft, R. (2001). *Organization theory and Design*. 7th ed, South western college publishing, In..U.S.A.
 - Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Model. *Management Science*, 42(5), 693-716.
 - Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
 - Damanpour, Fariborz and Marguerite Schneider (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, pp. 495–522
 - Davenport, Thomas & Prusak, Lorne (2000), "Working Knowledge; How Organization Manage What They Know", 2nd edition, Boston, Harvard Business School Press.
 - De Brün, C. (2005), *ABC of Knowledge Management*, NHS National Library for Health: Specialist Library Knowledge Management.
 - De Vries, E. (2006). Innovation in Services in networks of organizations and in the distribution of services. *Research Policy*, 35, 1037-1051.
 - Donate, Mario J., and Jesús D. Sánchez de Pablo (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation, *Journal of Business Research*, Volume 68, Issue 2, pp. 360–370
 - Duffy, Jan, (2000). *Knowledge Management: To Be or Not to Be?*, *Information Management Journal*, Vol. 34, No. 1, USA.
 - Desouza, K. C., Dombrowski, C., Awazu, Y., Baloh, P., Papagari, S., Jha, S., et al. (2009). Crafting Organizational Innovation Processes. *Innovation: Management, policy & practice*, 11, 6-33.
 - Elsetouhi, Ahmed M. E. A. (2014). *An Investigation of the Effects of Intellectual Capital on Innovations in the Egyptian*
 - Banks: *The Mediating Role of Organisational Capital*, Ph.D dissertation, Faculty of Plymouth Business School.
 - Fernandez, I. and Sabherwal, R. (2006), *ICT and Knowledge Management Systems*, In: Schwartz, D. *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group Reference.
 - Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. (2000). The impact of organizational context on innovation adoption in commercial banks. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47, 14-25.
 - Gopalakrishnan, S., & Bierly, P. (2001). Analyzing innovation adoption using knowledge-based approach. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18 (2), 107-118.
-

- Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. 1997, 'A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management', Omega, International Journal of Management Science, vol. 25, no. 1, pp. 15-28.
- Govindarajan, V. & Trimble, C. (2005). 10 Rules for Strategic Innovators: From Ideas to Execution. Boston, Mass, Harvard University Press.
- Hair, J. F. J., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2010). Multivariate data analysis (7 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Heising, P. Vorbeck, J. (2000): "Benchmarking Survey Results" in: Mertins, K., Heising, P. & Vorbeck, J. (2001): "Knowledge Management Best Practices In Europe, Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany.
- Herkema, S. 2003. A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. The Learning Organization, Vol.10, No. 6, pp. 340-346.
- Ho, Chin-Tsang (2008). The relationship between knowledge management enablers and performance, Industrial Management & Data Systems Vol. 109 No. 1, 2009, pp. 98-117
- Jaskyte, Kristina (2011): Predictors of Administrative and Technological Innovations in Nonprofit Organizations, Public Administration Review, Vol.71, Issue1, pp. 77-86.
- Kim, D., Kumar, V. & Kumar, U. (2012). The relationship between Quality Management Practices and Innovation. Journal of Operations Management. 30, 295-315.
- Koch, Per and Johan Hauknes (2005): On innovation in the public sector, Publin research project report No. D20, WWW.step.no/publin/ .
- Kongpichayanond, Pimpimon (2013). Perceived Relationships among Knowledge Management, Total Quality Management, and Organization Innovation Performance: A Thai Study, A Dissertation University of Minnesota.
- Kör, Burcu, and Ceyda Maden (2013). The Relationship between Knowledge Management and Innovation in Turkish Service and High-Tech Firms, International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 4; 293-304
- La Grange, M. (2006), The relevance of knowledge management in the public sector: the measure of knowledge management in government, South Africa: University of Stellenbosch.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. Journal of Management Information Systems, 20(1), 179-228.
- Lee, Heeseok & Byounggu Choi (2000). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination, APDSI 2000 Full Paper (July, 2000)
- Lee, Young-Chan, & Sun-Kyu Lee, (2007). Capabilities, Processes, and Performance of Knowledge Management: A Structural Approach, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol. 17 (1) 21-41.
- Liao, S., FEI, W. & LIU, C. (2008). Relationships between knowledge inertia, organisational learning and organisational innovation Technovation, Vol.28, No.4, pp.138- 195.

-
- Liao, Shu-Hsien, Chang Wen-Jung, Hu Da-Chian & Yueh, Yi-Lan (2011). Relationships among organizational cultural, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries, *International Journal of Human Resource Management*, First, 1-19
 - Maula, Markku V. J. (2001): *Corporate Venture Capital and The Value-Added For Technology-Based New Firms*, Ph.D. Dissertation, Helsinki University of Technology, Espoo, Finland
 - Mageswari, S D Uma, Chitra Sivasubramanian and T N Srikantha Dath (2015). Knowledge Management Enablers, Processes and Innovation in Small Manufacturing Firms: A Structural Equation Modeling Approach, *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. XIII, No. 1, pp 33-58.
 - Maqsood, T., & Finegan, A. D. (2009). A knowledge management approach to innovation and learning in the construction industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(2), 297-307.
 - Marquardt, Michael J. (2002): "Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning", U.S.A, Davis-Black publishing Company.
 - Mathew, V.(2008). Knowledge Management Progression, Issues and a roaches for Organizational Effectiveness in Manufacturing Industry: An Implementation Agenda. *The Icfai Journal of Knowledge Management*, 6(1): 20 – 45.
 - Moffett S and Hinds A (2010), "Assessing the Impact of KM on Organizational Practice: Applying the MeCTIP Model to UK Organizations", *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 103-108.
 - Mulgan, G. and D. Albury (2003). "Innovation in the public sector". London: Cabinet Office, Strategic Unit, Working Paper.
 - Nejatian, Majid, Mehran Nejati, Mohammad Hossein Zarei, and Somaye Soltani (2013). Critical Enablers for Knowledge Creation Process: Synthesizing the Literature, *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 5, Nos. 2 & 3 , pp. 105-119.
 - Nixon Muganda,(2008). Assessing the Application of the Knowledge Management Success Paradigm in South Africa , *Communications of the IBIMA Volume 3*.
 - Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* New York, NY: Oxford University Press.
 - Nusair, N., ABABNEH, R. & BAE, Y. 2012. The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan. *International Journal of Commerce and Management* Vol. 22, No. 3, pp. 182-201.
 - Nystrom, H. 1990. *Technological and market innovation: Strategies for product and company development* London, John Wiley & Sons Limited.
 - Obenchain, A. M. ; Johnson, Willian C.; Dion, Paul A., (2003). *Innovation in Service Organizations: The Influence of Organizational Culture in Higher Education Institutions*, www.hiobusiness.org/biz2003proceedings/Allce%20M.20Obenchain.pdf

- Oddane, T. (2008). Organizational conditions for innovation: a multi-perspective approach to innovation in a large industrial company, Doctorate thesis, Norwegian University of Science and Technology.
- Oliver, G (2003). Towards Understanding KM Practices in the Academic Environment: The Shoemaker's Paradox. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1 (2), 13 –33.
- Perks, H., Gruber, T. & Edvardsson, B. (2012). Co-creation in radical service innovation: A systematic analysis of micro level processes. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 1-17.
- Read, Anthony (2000): DETERMINANTS OF SUCCESSFUL ORGANISATIONAL INNOVATION: A REVIEW OF CURRENT RESEARCH, *Journal of Management Practice*, 3(1), 95-119.
- Regan, Eliizabith A, (2006). Knowledge Management" OSRA ,Morehaed State Univirsity.
- Research Matters (2008), The RM Knowledge Translation Toolkit: A Resource for Researchers, Available at: www.research-matters.net
- Rezaei, Ali, Mahdi Mohammad Bagheri, Seyyed Mohsen Allameh, Fatemeh Nikbakht mobarakeh, and Abbas Mardani (2014). Is Organizational Learning (OL) As Mediate Between KM Enablers and Organizational Innovation (OI)? A Conceptual Framework, *International Journal of Scientific Management and Development*, Vol.6 (1), 70-79
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.
- Roxas, Banjo G. (2008). SOCIAL CAPITAL FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT: THE CASE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE ASIA-PACIFIC REGION, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 2, 57–77.
- Roy, S., & Sivakumar, K. (2012). Global outsourcing relationships and innovation: a conceptual framework and research propositions, *Journal of Product Innovation Management*, 29, 513-530.
- Saini, Ritika (2013). Model Development for Key Enablers in the Implementation of Knowledge Management, *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. XI, No. 2, pp. 46-62.
- Sekaran, U., 2006, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 4th ed., John Wiley and Sons, (Asia) Pte Ltd. Singapore
- Sillah, Awa, and Wei-Wen Chang (2014). Knowledge Management Adoption and the role of HRM: Evidence from The Gambia Public Organizations, *International Conference on Economics, Education and Humanities (ICEEH'14)* Dec. 10-11, 2014 Bali (Indonesia), pp. 177-183.
- Singh, S. (2008). Role of leadership in knowledge" *Journal of Knowledge Management*, 12(4).
- Soliman, Fawzy & Keri spoons (2000). Strategies for Implementing Knowledge management: Role of Hman Resources Management, *Journal for Knowledge management*, Vol.4, No.4, pp 337-345.
- Swan, J, S Newell, H. Scarbrough and D. Hislop (1999). Knowledge management and innovation: Networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262-275.

-
- Tatiana, A., & Aino Kianto (2011). Knowledge Process, Knowledge intensity and Innovation: a moderated Mediation Analysis, *Journal of Knowledge Management*, 15(6): 1016-1034.
 - Tranfield, D., Young, M., Partington, D., Bessant, J. and Sapsed, J. (2003). KNOWLEDGE MANAGEMENT ROUTINES FOR INNOVATION PROJECTS: DEVELOPING A HIERARCHICAL PROCESS MODEL, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 27– 49
 - UNDP (2007), Knowledge Management Toolkit for The Crisis Prevention and Recovery Practice Area, Bureau for Crisis Prevention and Recovery, Available at: <http://practices.undp.org/cpr/>
 - UNPAN (2008), Knowledge Management in Government Organizations and Programs, New York: United Nations, Public Administration Network, Available at: www.unpan.org/DPADM
 - Vaccaro, I. G., JANSEN, J. J. P., BOSCH, F. A. J. V. D. & VOLBERDA, H. W. 2012. Management Innovation and Leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies* Vol.49, No.1, pp.28-59.
 - Van de Ven, A., & Engleman, R. (2004). Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 7(47).
 - Verdorfer, Armin Pircher and Claudia Peus (2014). The Measurement of Servant Leadership Validation of a German Version of the Servant Leadership Survey (SLS), *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie* (2014) 58 (N. F. 32) 1, 1 – 16
 - Wiig, K. (2000), Application of Knowledge Management in Public Administration, Paper Prepared for Public Administrators of the City of Taipei, Taiwan: ROC.
 - Wiig, K. (2002), New Generation Knowledge Management: What May we Expect?, Knowledge Research Institute, Arlington, TX.
 - Wiig, K. M. (1993). Knowledge management foundation. Schema Press.
 - Wilson, G. (2007). Knowledge, innovation and re-inventing technical assistance for development. *Progress in Development Studies*, 7(3), 183-199.
 - Windrum, P. 2008. 'Innovation and Entrepreneurship in Public Services', in Windrum, P. & Koch, P. (eds) *Innovation in Public Sector Services*. Cheltenham: Edward Elgar.
 - Woodman, R. et al (1993). Toward A Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*. Vol. 18. No.2. pp293-321.
 - Wright R (2011), "How to Implement a Knowledge Management System: A Practical Guide for Project Managers", available at <http://www.webruss.net/scholarly-papers/72-how-to-implement-a-knowledge-management-system.html>
 - Yang, Chien-Chang, Ma, Chen-Chung, Su, Yung-Yu, & Moulton, P.(2011). Evidence-Based investigation for determining the characteristics of knowledge management on organizational innovation within Taiwanese teaching hospitals, *iBusiness*, 3, pp. 30-34.

- Yang, Chyan, and Liang- Chu Chen (2007). Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behavior?, Journal Of Information Science, Vol 33, N 1, Taiwan.
- YEÇEL, SALIH, TUBA BÜYÜKBECE, and ALAEDDIN KOSKA (2013). Exploring the Link Between Knowledge Sharing Enablers, Innovation Capability and Innovation Performance, International Journal of Innovation Management, Vol. 17, No. 4, pp. 1-20.

ملحق رقم (١)

الاستبانة

إدارة المعرفة: يقصد بها مجموعة عمليات تساعد المنظمة (جهة العمل) على اكتساب المعرفة وتخزينها وتقاسمها وتطبيقها داخل المنظمة.

الإبداع التنظيمي: يقصد به تنفيذ وتطبيق المنظمة (جهة العمل) الجديد من الأفكار والخدمات والعمليات والإجراءات والهياكل التنظيمية.

القسم الأول: البيانات الأولية:

النوع () ذكر () أنثى

العمر () أقل من ٣٠ سنة () ٣٠-٣٩ سنة () ٤٠-٤٩ سنة () ٥٠ سنة فأكثر

المستوى التعليمي () ثانوية عامة فأقل () دبلوم بعد ثانوي () جامعي () فوق جامعي

المستوى الوظيفي () مدير عام () نائب مدير عام () مدير إدارة () رئيس قسم/ وحدة

الخبرة في العمل () أقل من ٥ سنوات () ٥-٩ سنوات () ١٠-١٤ سنة () ١٥ سنة فأكثر

المهارة في استخدام الحاسب الآلي () عالية جداً () عالية () متوسطة

() ضعيفة () ضعيفة جداً

القسم الثاني:

أ- السلوك الإبداعي:

الرجاء قراءة هذه العبارات جيداً ووضع علامة (√) بالخانة التي تعبر عن رأيك

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تعمل جهة عملي على اكتشاف المشاكل الممكن حدوثها بهدف حلها.					
٢	تقوم جهة عملي بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.					
٣	تعتمد جهة عملي في حل المشكلات التي تواجهها على فرق العمل.					
٤	تشجع جهة عملي الموظفين على استخدام أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.					
٥	تشجع جهة عملي الموظفين على الابتعاد عن الروتين لتحسين الأداء					
٦	تكافئ جهة عملي الموظفين ذوي الأفكار الإبداعية.					
٧	تضع جهة عملي برامج تدريبية لمساعدة الموظفين على مواكبة التغيير.					
٨	تتبع جهة عملي الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.					

ب- الإبداع التنظيمي:

من وجهة نظركم إلى أي مدى قامت جهة عملك بتنفيذ الإجراءات التالية خلال السنوات الثلاث الماضية:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	استحداث وتطوير أقسام / وحدات/ إدارات جديدة داخل الوزارة.					
٢	التوسع في استعمال نظم الحاسوب في عملياتها الإدارية.					
٣	تبني سياسات جديدة في مجال تعيين الموظفين والموظفين.					
٤	استحداث وتطوير نظام جديد لتقويم أداء الموظفين.					
٥	استحداث وتطوير نظام جديد لمكافآت وحوافز الموظفين.					
٦	استحداث وتطوير موضوعات تدريبية جديدة لتدريب الموظفين عليها.					
٧	تطوير وتحديث نظام إدارة الموارد البشرية بالوزارة.					
٨	إجراء تغييرات في تصميم خدماتها تماشياً مع التقنيات الحديثة.					
٩	تقديم خدمات جديدة للعملاء لم تكن تقدمها الوزارة في الماضي.					
١٠	استخدام تقنيات جديدة لزيادة جودة خدماتها مقارنة بالوزارات الأخرى.					

١١	توسيع نطاق الخدمات لتشمل عملاء لم تكن الوزارة تخدمهم في الماضي.				
١٢	إعادة تنظيم وتقديم خدمة موجودة بطرق جديدة.				
١٣	استحداث وتطوير طرق جديدة لتقديم خدماتها بشكل أسرع للعملاء.				

القسم الثالث:

أ- إدراك إدارة المعرفة (المفهوم والأهمية)

الرجاء قراءة هذه العبارات جيداً ووضع علامة (✓) بالخانة التي تعبر عن رأيك:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	المعرفة مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى الموظفين.					
٢	إدارة المعرفة مفهوم مرادف لإدارة المعلومات.					
٣	إدارة المعرفة هي توظيف المعلومات المتوافرة لتحقيق أهداف العمل.					
٤	إدارة المعرفة عملية توليد المعرفة وتنظيمها واستخدامها ونشرها.					
٥	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات.					

٦	يسهم تطبيق إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء الموظفين.				
٧	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى تقليل أخطاء العمل.				
٨	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية.				
٩	تسهم إدارة المعرفة في تقليل الزمن اللازم لإنجاز الخدمات المقدمة				
١٠	تساعد إدارة المعرفة على تحسين الخدمة المقدمة للعملاء.				

ب-عمليات إدارة المعرفة:

الرجاء قراءة هذه العبارات جيداً ووضع علامة (٧) بالخانة التي تعبر عن رأيك:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتم استضافة خبراء خارجيين لنقل معارفهم للموظفين.					
٢	يتم اكتساب المعرفة من الجهات المشابهة لنا في العمل.					
٣	يتم الاستفادة من خبرات الموظفين القدامى في تدريب زملاء العمل.					
٤	يتم عقد حلقات نقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.					

					٥	يتم استخدام أسلوب البحث والتطوير لتوليد واكتساب المعرفة.
					٦	يوجد اهتمام تدريب الموظفين بشكل دوري لتطوير معارفهم.
					٧	توجد قاعدة بيانات يرجع إليها الموظفون أثناء أدائهم للمهام.
					٨	يتم تصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للحصول على المعرفة.
					٩	يتم تدوين الطرق المستخدمة في حل المشكلات التي تواجهها في العمل.
					١٠	يتم تنظيم المعرفة على شكل قواعد وإجراءات وأدلة عمل.
					١١	يتم تخزين السياسات والقوانين المتعلقة بأداء المهام.
					١٢	يتم استخدام الأساليب الإلكترونية في تصنيف وتخزين المعرفة.
					١٣	تستخدم الاجتماعات وسيلة من وسائل توزيع المعرفة على الموظفين.
					١٤	تتدفق المعلومات بسهولة في جهة عملي بين جميع المستويات الوظيفية.
					١٥	يتم تدوير الموظفين بين الوحدات والإدارات المختلفة في جهة عملي.

					يوجد في جهة عملي مكتبة تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمالها.	١٦
					النشرات الداخلية والتقارير وسيلة لنشر المعرفة بين الموظفين.	١٧
					توجد تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة مثل (إنترنت، والبريد الإلكتروني).	١٨
					يتم تطبيق الممارسات والتجارب الناجحة في مجال عملنا.	١٩
					يوجد فريق عمل متخصص لتطبيق إدارة المعرفة في جهة عملي.	٢٠
					توظف القرارات الناجحة في تجارب سابقة في اتخاذ القرارات المشابهة.	٢١
					يتم تحويل المعرفة إلى إجراءات عمل وقواعد توجه سلوك الموظفين	٢٢
					تقوم جهة عملي بتحويل المعرفة الجديدة إلى خطط عمل.	٢٣
					تشجع جهة عملي الموظفين على الاستفادة من مخزون المعرفة لديها.	٢٤

ج- مصادر الحصول على المعرفة:

فضلاً إلى أي مدى تستخدم المصادر التالية للحصول على المعرفة اللازمة لإنجاز مهامك الوظيفية في:

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	الخبرات الشخصية					
٢	اللوائح والأنظمة					
٣	التقارير الدورية					
٤	الدراسات والبحوث العلمية					
٥	المهام الوظيفية					
٦	البرامج التدريبية					
٧	توجيهات الرئيس المباشر في العمل					
٨	الزملاء والأصدقاء					
٩	أخرى (تذكر)					

القسم الرابع: متطلبات إدارة المعرفة:

الرجاء قراءة هذه العبارات جيداً ووضع علامة (✓) بالخانة التي تعبر عن رأيك:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتوافر لدى الموظفين في جهة عملي مستوى عالٍ من الثقة في بيئة العمل.					
٢	تدعم الثقافة السائدة مشاركة المعلومات والمعرفة بين الموظفين.					
٣	يتم تشجيع الموظفين على التعلم المستمر وخلق المعرفة الجديدة.					

٤	يتم تشجيع الموظفين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم				
٥	الهيكل التنظيمي يسهل الدوران الوظيفي مما يسهم في نقل المعرفة.				
٦	مرونة الهيكل التنظيمي تساعد على التشارك في المعلومات عبر الوحدات.				
٧	يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق المعرفة في كل الاتجاهات.				
٨	يتمتع الهيكل التنظيمي بلامركزية عالية تتيح تقاسم المعرفة.				
٩	يتوافر أجهزة حاسوب لكافة الموظفين في جهة عملي.				
١٠	تتوافر خدمة الإنترنت وبسرعة مناسبة لكافة الموظفين في جهة عملي.				
١١	تساعد تقنية المعلومات على التكيف مع المعارف الجديدة.				
١٢	تتوافر تطبيقات محوسبة لتسهيل تقديم الخدمة للمستفيدين.				
١٣	تتميز خدمات الحاسوب في جهة عملي بالسرعة والجودة.				
١٤	تفوض القيادات الإدارية في جهة عملي صلاحيات للموظفين.				

١٥	تشجع القيادات الإدارية تنظيم فعاليات تساعد على اكتساب المعرفة.				
١٦	تهتم القيادات الإدارية بالمقترحات التي تصلها من الموظفين.				
١٧	تعتمد القيادات الإدارية على المعلومات والمعرفة في اتخاذ القرار وتنظيم الأعمال.				
١٨	تحرص جهة العمل على تقديم حوافز فردية للمبدعين من الموظفين				
١٩	يوجد تحفيز للموظفين عند تقديمهم أفكاراً تسهم في حل المشكلات.				
٢٠	يتم تقديم حوافز للموظفين تساعد على إنجاز العمل بكفاءة.				

القسم الخامس - معوقات إدارة المعرفة:

فضلاً، إلى أي مدى تعد العوامل التالية معوقات لإدارة المعرفة في الوزارة من وجهة نظركم؟

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.					
٢	عدم وجود وحدة تنظيمية مستقلة تُعنى بإدارة المعرفة في جهة العمل.					
٣	الافتقار إلى القيادة الداعمة لإدارة المعرفة.					

٤	تجاهل أفكار الموظفين الإبداعية ومقترحاتهم.				
٥	عدم وجود دعم مالي مخصص لإدارة المعرفة.				
٦	عدم وضوح إستراتيجية وأهداف إدارة المعرفة في جهة العمل.				
٧	ضعف وجود محفزات إيجابية تشجع الموظفين على تطبيق إدارة المعرفة.				
٨	عدم وجود الوقت الكافي لتبادل الخبرات والمعارف بين الزملاء				
	أخرى (تذكر)				

إذا كان لديكم أي إضافات/ مقترحات ... اذكرها من فضلك

.....

.....

.....

.....

شاكراً ومقدراً تعاونكم،

الباحث في سطور

الدكتور/ طارق عطية عبدالرحمن

الوظيفة الحالية:

- أستاذ مساعد بمركز البحوث بمعهد الإدارة العامة في الرياض بالملكة العربية السعودية.

الأنشطة العلمية والعملية:

- حصل على درجة الدكتوراه من جامعة كفر الشيخ، جمهورية مصر العربية عام ٢٠٠٧ م، مع التركيز على مناهج البحث العلمي والإحصاء الاجتماعي.
- تدرج منذ تخرجه من الجامعة في سلك التدريس بالجامعة حيث عمل معيداً ثم مدرساً مساعداً (محاضراً) ثم مدرساً، ثم أستاذاً مساعداً بجامعة كفر الشيخ عام ٢٠١٣ م، وحتى الآن.
- قام بكتابة ونشر أكثر من تسعة عشر بحثاً علمياً نُشرت في مجلات علمية مصرية وعربية محكمة، ومؤتمرات علمية محلية وإقليمية وعالمية تناول فيها عدداً من موضوعات الاهتمام.
- قام بتأليف كتاب بعنوان " دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية: منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية " من منشورات مركز البحوث، معهد الإدارة العامة بالرياض، ٢٠١٣ م.
- قام بترجمة كتاب " أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية: مبادئ توجيهية عملية لإجراء اختيارات العينة البحثية " للمؤلف "Johnnie Daniel" من منشورات "SAGE Publication, Inc, 2012".
- قام بتأليف كتاب بعنوان " علم الاجتماع البيئي " من منشورات دار غريب بالقاهرة، جمهورية مصر العربية (بالاشتراك) عام ٢٠١٥ م.
- شارك في تنفيذ العديد من البرامج التدريبية والحلقات التطبيقية منها على سبيل المثال أساليب البحث العلمي، وتصميم الاستبانة، وتصميم المسوح الإحصائية، والأساليب الإحصائية في الدراسات الميدانية، وتحليل العلاقة بين المتغيرات بمعهد الإدارة العامة بالرياض.
- قام بالمراجعة العلمية لتصميم برنامج المسوح الإحصائية (برنامج تدريبي) بمعهد الإدارة العامة عام ١٤٣٦ هـ.
- قام بالمراجعة العلمية لحقيبة تصميم برنامج المسوح الإحصائية (برنامج تدريبي) بمعهد الإدارة العامة عام ١٤٣٦ هـ.
- قام بالمراجعة العلمية للملف العلمي لمادة "مناهج البحث العلمي" عام ١٤٣٥ هـ، معهد الإدارة العامة بالرياض.

- شارك في العديد من البحوث العلمية والمشروعات التنموية القومية بجمهورية مصر العربية والتي تم تنفيذها في الفترة من عام ٢٠٠٠ م. وحتى عام ٢٠١٠ م. بالتعاون بين جامعة طنطا وجامعة كفر الشيخ وكل من وزارة التنمية المحلية، والبنك الدولي، ومنظمة الفاو FAO.
- عمل عضواً تنفيذياً بمشروع الجودة والاعتماد في جامعة كفر الشيخ في الفترة من ٢٠٠٧ م. حتى عام ٢٠١٠ م.
- عمل عضواً في لجنة البحوث العلمية بمعهد الإدارة العامة بالرياض لدورتين متتاليتين بداية من ٢٦ ذو القعدة ١٤٢٢ هـ (٢٠١٢ م) حتى ذو الحجة ١٤٣٦ هـ (أكتوبر ٢٠١٥ م).
- عضو هيئة تحرير مجلة "الإدارة العامة" وهي مجلة دورية محكمة يصدرها معهد الإدارة العامة بالرياض كل ثلاثة شهور منذ ١/٢١ / ١٤٣٧ هـ الموافق ٣/١١/٢٠١٥ م. وحتى الآن.
- عضو فريق معيار البحث العلمي في فرق عمل التقويم الذاتي المؤسسي ضمن مشروع ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بمعهد الادارة العامة بالرياض ١٤٣٥-١٤٣٦ هـ.
- عضو فريق إعداد وكتابة تقرير الدراسة الذاتية (SSR) للاعتماد المؤسسي لمعهد الإدارة العامة وفقا لمطالبات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ضمن مشروع ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بمعهد الادارة العامة بالرياض ١٤٣٥-١٤٣٦ هـ.
- عضو فريق التحسين المستمر "معيار البحث العلمي" ضمن مشروع ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بمعهد الادارة العامة بالرياض ١٤٣٧-١٤٣٨ هـ.
- عضو الفريق البحثي لإجراء دراسة بعنوان " البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة: الأهداف والمعوقات وسبل التطوير" دراسة غير منشورة، مركز البحوث، معهد الادارة العامة، الرياض، ١٤٣٥ هـ.
- عضو فريق حصر وتحديث قاعدة الكفاءات العلمية العربية بمركز البحوث بمعهد الإدارة العامة بالرياض منذ عام ١٤٣٥ هـ.
- المشاركة في تقييم البحوث - محور الأبحاث الإنسانية والاجتماعية - بالمؤتمر العلمي السادس لطلاب وطالبات التعليم العالي للعام الجامعي ١٤٣٥ / ١٤٣٦ هـ، بجامعة الأمير سلمان بن عبدالعزيز (الأمير سطايم بن عبد العزيز حالياً).
- محكم معتمد لدى عدد من الجهات والمجلات العلمية في مصر والمملكة العربية السعودية.

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز
اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأي صورة دون
موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير
بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر.

تصميم وإخراج وطباعة

الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٨هـ

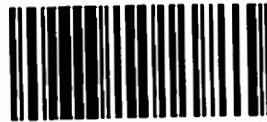
هذا البحث:

لكل عصر خطاب، وخطاب عصرنا الحالي هو "قوة المعرفة"، حيث يتميز بأنه عصر تسوده المعلومات وتقوده المعرفة. وتقوم إدارة المعرفة على فكرة مفادها أن الأجهزة والمؤسسات ملزمة بالاستفادة مما لديها من الموجودات الفكرية، وتحديدًا الأصول المعرفية والاستثمار فيها بغرض تحقيق أهدافها بفعالية والوصول إلى التميز المؤسسي. ومن ناحية أخرى أصبح الإبداع التنظيمي واحدًا من الخيارات المهمة للمنظمات والمؤسسات كونه وسيلة لخلق التنوع والاستجابة بسرعة لتوقعات العملاء، والاستخدام الأمثل للوقت والفرص والموارد.

والسؤال الذي يطرحه هذا البحث يدور حول مدى إسهام إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. ولذلك ركز البحث على دراسة العلاقات والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل من متطلبات إدارة المعرفة، وعملياتها على الإبداع التنظيمي (الإداري، والتقني) من خلال السلوك الإبداعي، لمعرفة إلى أي مدى تتفاعل هذه العوامل معًا لتعزيز وتحسين الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية.

ولتحقيق ذلك تم توظيف كل من نظرية رأس المال الاجتماعي ونظرية التفكير المنظومي، بالإضافة إلى استخدام النماذج السببية (تحليل المسار) لاختبار نموذج مقترح لتفعيل إدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في هذه الأجهزة. وما قد يترتب على ذلك من تحقيق فهم أفضل للتفاعل بين هذه العوامل وتقديم رؤية شاملة للمسؤولين وصانعي القرارات فيها عن أهمية توفير متطلبات وممارسة عمليات إدارة المعرفة بما يعزز الإبداع التنظيمي.

وقد خرج البحث بمجموعة من النتائج والتوصيات المهمة التي يمكن أن تساهم في تفعيل الإستراتيجيات الوطنية ذات العلاقة بدعم إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية وخاصة الإستراتيجية الوطنية للتحويل إلى مجتمع المعرفة.



9 9 6 0 1 4 2 5 3 1